وزارة التعـلـيم العـالي والبحث العلمـي

المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدية

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع:

نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة ملبنة عريب- عين الدفلى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

فرع: إدارة الأعمال والتسويق

من إعداد الطالب: قوادري رشيد

تحت إشراف الأستاذ: د. مكيـد علـي

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د. عبد المجيد قدي...................... رئيسا

د. علي مكيد.............................. مقررا

د. علي عبد الله........................... ممتحنا

د. بوفاسة سليمان....................... ممتحنا

د. حسين يرقي........................... ممتحنا

السنـة الجـامعيـة:2007-2008

ǾǐøøøǠǂǛ

قاǛ تعالى ۻوالǚ ǙǠǂ ǗǛȌ ǚدǤǞǠ(ǆǽǂا ǖǠ العظيǗ

ǫحمد المولى عز وǍƸ على توفيقǊ لي في ǃǹǽƲ ǎǄǠ العمǍ

حمدا يليق ǺǽËǊǊ و عظمتǊ

فالحمد و الǂǠǛ ǖǠ الواحد اǤحد ǫولا وǫǮيرا

ǫتقدم ǺǽǄيǍ الǂǠǛ إلى اǤستاǄ المǂǠÙ الدǥتور "مǠيد

علي" على حسن ǃǄاǛافǊ وتوƸيǈتǊ القيمة التي قدمǈǈا لي

ǥما لا ǫنسى

الǠǛ ƸميǕ ǫساتǃǄتي في Ǎǥ مراحǍ الدراسøة وǫالǠǛ

ƸميǕ اǤستاǄǃ الǄين ساǄموا و لو ǼǃǄǂاǛ داتǈǗ في

ǃǹǽƲ ǎǄǠ العمǍ

ǥما نتوƸǊ ǺǽǂǠǛǄ الǄǄǄǄ لعماǛ وعامÊǾ مǠتبة

المعǈد على ǍǥǄ ماقدموه لنا

و لا ǫنسى ƸميǕ عماǛ و موظفي ملبنة عريبǃ و ǫǮǞǄ

ǃǄǥǄǺ من ǗǈǄ السادǃ : ǹǄǄ 5 وǹوƸار ǫǃحمد ...

و ǫǮيرا ǫتقدم ǺǽǂǠǛǄ من ǍǠǍ من ساǄǗ من قøøøريب

ǫو Ǻعيد في ǃǹǽƲ ǎǄǠ العمǍ...

رااايد

Ɗاøøøøǵâا

ǂلى التي ƍناɵ ϴنورǹ حبـƜ المتدفق وحنانـƜ الفياǇ دɹ ƙ
حياتي. ƍمي العزيزƝ

وǂلى الǀالي الǄ ǻƍفنى من عمره السنين لنصǨ ƜǄا
المستوǹ ƍǹي الǦريǬ

وǂلى Ǩǥ اàǵǨ و اàǥøøøøøøاɹ ƙ وǂلى اàǨ حبة واàǆǅدقاƊ
ǨǥǹاسمǴ وǂلى Ǩǥ من ساǵǬ في ǂناǡǢ ǵǄا البɾ Ƥ ولو
ǹ‡ǡيǔ ǹلمة ǦǸ ǫǵƊ ǻƍ ǬƜ ǶمǝƝ ǹɾƦي ǵǄا .
ǂلى من عرفƠ و ǅǆدƠ و ƍحبـƠ...
ǂلى Ǩǥ من ǵǬ في ǄاǤرتي و ليسوا في مǄǤرتي

رااɨد

الملUøøøDŽ

إن موضوع الƠوافƨ يƠتل مكانا بارƨا منذ بدƇ الǨتمام بالبƠ ƭ عن الأفراد القادرين علǍ الǸمل بكǙǠǵǿة وبما يكƼل الƱنجاƨ الǲǵال لأǨداƣ المƊسسةǛ فمهارات الأفراد وƽدرتهم ǙǸتبر كافيةǙ للƠ ǻول علǍ إنتاجية عالية ما لم يكن ǨناƘ نƜام للƠوافƨ ƽادرا علǍ تƠريƘ دواǧƲ الأفراد بهدƣ الǙسǙتƤدام الأمƿǙل للطاƽات الكامنة لديهم. ويƠ ƭ يشير مƼهوم الƠوافƨ إلǍ مجموعة الǸوامل التي تهيƞها الƿدارة للǲاملين مǙن ƈجل ƈن تƠرƘ القدرات الƱنسانية لديهم في الǸمل لƾستجابة لمتطلبات المƊسسة وƤدمة ǨدافهاǛ وبذل جهد ƈكبر في ƈداƇ الǸمل ƈو القيام بǾ علǍ نƠو ƈفضل. فهي الوسيلة ƱǙشباع الƠاجات الƱنسانية لƸفراد وƈمǙالهم ورƸباتهم بما يƠقق رضاǨم عن الǸملǛ وǨƽداƣ المƊسسة.

ǨذƗ وƽد تباينت وجهات نƜر الباƠƙين في مجال الƿدارة والمسƊولين في المƊسسات نƠو الƠوافƨ ودرجǙة ƈǨميتها وتƘƙيرǨا المباشر وƸير المباشر في دǧƲ الأفراد وتƠƨيǨƼم للǲمل نƠو تƠقيق ƈǨداƣ مƊسساتهم. كما تباينت وجهات النƜر ƠوǙل ماǨية الƠوافƨ المǙƿمة لجميǧƲ فƞات الǲاملينǛ وماǨي الأسƧ التǙي يǙتم بموجبها وضǧƲ نƜام الƠوافƨ التƤطيط لها وكيƼية التǧƨيǧƲ علǍ مƨوƽات نƜام الƠوافƨ سواƇ كانت مǲنويǙة ƈو مادية.

فǲدم توفر الƠوافƨ المناسبة وانǲدام الطريقة الجيدة في استƤدامها يƊƙر سلبا علǍ الرضا الوƜيƼي لƸفǙراد الǲاملينǛ فهذا الأƤير يǲتبر من الǲناƭ ر المهمة والتي تǲد مطلبا Ǩاما وƈساسيا في تƠقيق الأǨداƣ التǙي تƭ بو إليها ƈ ƹ مƊسسة وǨو مƊشر يستدل من ƤǙلǾ علǍ نجاƟ المƊسسة ƈو فشلها في تƠقيقها لأǨدافǙها المنشودةǛ فالرضا الوƜيƼي ƈو عدم الرضا يتوƽƣ علǍ اتجاǨات الƼرد المتƤلƼة التي يمارسها اتجاƽ عملǾ واتجاƽ الǲوامل المرتبطة بǾ واتجاƽ ƠياتǾ بشكل عامǛ فالشǲور بالرضا مرǨون كليǙة باتجاǨات الƼǙرد الشƭ Ƥية التي تتƤƣǙƿ ƨǧ مستوƐ الƱدراƘ والƤبرة الƼردية والشƭ Ƥية المميƨة للƼرد.

إن ميل الƼرد لǲملǾ ƈو لجانƧ مǲين فيǾ ǾǸ المردود الƱيجابي علǍ نƼسǾ وعلǍ عملǾǛ فالرضا يتƠقق عندما تتƠقق توƽǲات الƼرد نƠو مايƠ ƭ ل عليǾ من الǲوائد المǲنوية والمادية Ƥƭ ة Ǜ كما يǲبر الرضا عن الƠǙالة تكامل الƼرد النƼسية مǧƲ ووƜيƼتǾ وƱƙبات لشƤ ƭيتǾǛ ƣضلǙƨ إلǍ ƈ ن ƭ ǾǛ وميولǾ لقدراتǾ ومدƐ استǲƜǙل الǸمل و ƭ ول الƼرد لمستوƐ الطموƟ الذ ƹ يƊد ƹ دورƽ بدورƽ يتƠقق ǾǸ من ƤǙل عملǾ وǨذا ƱǙشǙباع ƠاجاتǾǙ الشƭ ƤيةǛ وƽ شاƘ ƈن ǨناƘ عوامل مƊƙرة في رضا الƼرد عن وƜيƼتǾǛ بǲضها يتǲلق بذاتية الƼرد نƼسǾǙ وبǲضها الƤƙر متǲلق بالتنƜيم الذ ƹ يǲمل فيǾ الƼرد وǨي بيƞة الǲمل التي يǲيشها كنوع الǲملǛ وطبيǲǙة وƜيƼتǾ ƈو مهنتǾ كǲمل روتيني ƈو متنوعǛ ابتكار ƹ ƈو عاد ƹ.

فمع زيادة الاهتمام بمفهوم الرضا الوظيفي فقد طور الباحثون عدة أدوات لقياس شعور الموظف اتجاه وظيفته. وهذه الأدوات تركز على قياس عوامل محددة مثل الأجور، العمل، الترقيات، زملاء العمل، الإشراف أكثر من تركيزها على قياس الرضا الوظيفي العام وهذا لمعرفة أسباب انخفاض الرضا الوظيفي أو ارتفاعه.

كما تم القيام بدراسة ميدانية تدعيما للدراسة النظرية من خلال المؤسسة محل الدراسة ملبنة عريب التي تبين فيها عدم رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية نتيجة لعدم توفر الحوافز واستخدامها بالشكل الجيد من طرف الإدارة، فهناك ارتباط قوي بين الحوافز والرضا الوظيفي وهذا ما بينه معامل الارتباط المحسوب.

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة عامة

تحتل الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية مركزا هاما في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع، إذ أنها الأداة المسؤولة عن إدارة دفة التطور والتقدم وتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو في سلوك العاملين، أو في الوسائل والأساليب الإدارية، أو في كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلبا أو إيجابا. لذا يمكن القول أن الإدارة الفعالة هي الأساس الضروري لتكوين قاعدة هامة للتطور والتقدم.

وبرغم اختلاف الباحثين حول تحديد العناصر التي تحدد فعالية الإدارة، إلا أنه يمكن إجمالها بعنصرين: العنصر التنظيمي، والعنصر البشري (الإنساني). فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها بحيث تتماشى مع الظروف البيئية المتطورة، أما العنصر البشري فيتعلق بالتدريب المستمر للموظفين والإداريين، وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم، وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم، والثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم، ومن ثم جاءت فكرة الحوافز كنظام ينبثق عن إدارة الخدمة ليساهم في تطوير بواعث العمل عند الموظفين، وزيادة قدراتهم المعنوية والعمل على زيادة اهتماماتهم بعملهم الوظيفي، فكفاءة الأفراد تقوم على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة في العمل، وتتمثل الأولى في مهارات الفرد وقدراته التي يكتسبها بالتعليم والتدريب والخبرة إضافة إلى الاستعداد والقدرات الشخصية، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة.

وإذا كان مفهوم الحوافز في مجالها الحديث قد تطور من حيث المضمون والبناء فذلك لأنه لم يعد مقصورا على البواعث المادية، أي لم يعد مفهوم الحوافز يفسر على أساس مادي فحسب، وإنما امتد ليشمل الجوانب الإنسانية والمعنوية والاجتماعية. لذا يجب أن نفهم الحوافز على أنها تعني كل ما من شأنه التأثير في أداء العمل الجيد لتحقيق أهداف الجهاز الإداري بنجاح.

فبالرغم من أن السلوك الإنساني بأوجهه المختلفة أصبح مجالا للبحث والتحليل في كثير من فروع المعرفة الإنسانية وبالأخص في ميادين علم النفس والاجتماع، فإن غالبية المؤسسات تسعى إلى التركيز على إنتاجية العاملين لديها من خلال دراسة البيئة التي يعملون بها لرفع الروح المعنوية لديهم لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء الجيد. فمفهوم الرضا الوظيفي يشير إلى المشاعر الإيجابية وهو تعبير عن شعور فردي، بينما يعبر مفهوم الروح المعنوية عن حالة يمتد تأثيرها إلى المستقبل، وتعبر عن روح الجماعة.

فمن الأمور التي تؤثر فيها رغبة الفرد في تأدية عمله في مكان مريح وخال من العقبات وعليه فإن الظروف المادية للعمل مثل ساعات العمل، موقع العمل، التقنية المستخدمة، فترات الراحة، أسلوب الإشراف والتقدير من طرف الرؤساء والزملاء، يمكن أن تكون متغيرات لها تأثير من نوع أو آخر على مستوى الرضا عن العمل.

إن عدم انسجام الفرد مع مناخ عمله الوظيفي بما فيه من تقاليد وعادات واتجاهات قد يضطره إلى عدم إنجاز عمله على الوجه الأكمل، وإن عدم توافق العمل مع استعداداته الشخصية أو مع أسلوب حياته قد

يضطرنا إلى البحث عن مؤسسات أخرى. وبالتالي فإن الاهتمام بالمجالات التي سبق ذكرها قد تكون عوامل تساهم في توفير المناخ التنظيمي الملائم لتحقيق الرضا الوظيفي ولسياسات المؤسسة المهنية.

إضافة إلى ذلك فإن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية وتوفر الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها تعزيز روح الألفة والانتماء عند العاملين نحو مؤسستهم وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة من أجله ألا وهو خدمة الأفراد والاستجابة لحاجاتهم من الخدمات العامة.

أولا: إشكالية البحث.

يرتبط موضوع الحوافز بالعامل الإنساني لذا فإن موضوع الحوافز من المواضيع المعقدة بالإضافة إلى أن الحوافز الملائمة تختلف من فرد إلى آخر حسب المستوى المعيشي والمؤهل العلمي والميول والاتجاهات كما أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب النشاط الذي تمارسه.

فعدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس على المستوى الوظيفي للعاملين وهذا بدوره قد يفقد الموظف الحماس والشعور بأهمية العمل وتنخفض روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفعالية وهذا بالطبع ينعكس سلبا على كفاءته في العمل نتيجة لعدم الرضا عن العمل وبالتالي ينخفض أداؤه الوظيفي.

وانطلاقا من أهمية اهتمام الإدارة بالفرد فإن رضاه الوظيفي يجب أن يكون في مقدمة هذه الاهتمامات وأن يكون اتجاه الأفراد إيجابيا نحو عملهم الذي يؤدونه كي ينعكس ذلك إيجابا على الفرد بصفة خاصة وعلى المؤسسة بصفة عامة.

وعلى ضوء ذلك نسعى من خلال هذا البحث على الوقوف على نظام الحوافز المطبقة بالمؤسسة الاقتصادية ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين. وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين؟

ومن مضمون هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالحوافز؟ وما هي الغاية من استخدامها؟
- ماذا نعني بالرضا الوظيفي؟ وما هي مختلف آثاره على المؤسسة؟
- ما مدى توفر الحوافز على مستوى ملبنة عريب؟
- كيف يتم دفع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في ملبنة عريب؟
- ما مدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية؟
- ما هي العلاقة بين الحوافز المطبقة وبين الرضا للعاملين في ملبنة عريب؟

ثانيا: فرضيات البحث.

تنطلق الدراسة من افتراض أساسي مفاده أن للحوافز المعنوية والمادية تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، ومن هذا الافتراض نشتق الفرضيات التالية:

- تعتبر الحوافز إحدى الأدوات الفعالة في إثارة الرغبة في العمل لدى العاملين.
- يعتبر الرضا الوظيفي من متطلبات النمو والبقاء للمؤسسة.
- الاستخدام الجيد لمختلف الحوافز في المؤسسة يساعد على تحسين درجة الرضا الوظيفي للعاملين.
- هناك علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية المطبقة على العاملين وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع.

هناك أسباب عديدة أدت إلى اختيار هذا الموضوع بالذات منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي.

الأسباب الذاتية:

- اهتمامي الشخصي بموضوع الحوافز والرضا الوظيفي ومحاولة مني من خلال هذا البحث استكشاف أو إضافة كل ما هو جديد بالنسبة لي في هذا الموضوع.
- الحصول نحو اكتشاف الحوافز المطبقة وكيفية استخدامها في المؤسسات الجزائرية من خلال ملبنة عريب.

الأسباب الموضوعية:

يعد موضوع الحوافز أحد أهم مجالات انشغال المختصين في المؤسسات وكذا الخبراء والباحثين في قضايا التنظيم والإدارة على حد سواء لما لهذا المجال ومداخله من تأثير واضح على فعالية المؤسسات بصفة عامة من خلال التأثير على العاملين بتحسين درجة الرضا الوظيفي لهم، حيث يرتبط هذا الأخير عكسيا بالغياب ومعدل دوران العمل والإضرابات كما أن وجود أفراد راضيين وظيفيا يؤدي إلى خفض التكاليف والزيادة في الإنتاجية بصورة أو بأخرى.

رابعا: أهداف البحث.

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بملبنة عريب من خلال الأهداف التالية:

- الوقوف على الحوافز المادية والمعنوية المطبقة على العاملين في ملبنة عريب.
- التعرف على أكثر أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظر العاملين في ملبنة عريب.
- تبيان مدى رضا العاملين بملبنة عريب عن بيئة العمل الوظيفية.
- التعرف على العلاقة بين تطبيق الحوافز وبين الرضا الوظيفي للعاملين بملبنة عريب.
- التوصل إلى التوصيات المناسبة لموضوع الدراسة.

خامسا: أهمية الدراسة.

إن موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء السلوك الإنساني والسلوك الإداري معا ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر من المتغيرات الهامة للدافعية وعلاقتها الإيجابية بالإنتاجية من خلال تحقيق حالة الرضا عن العمل للعاملين، فهي من المؤثرات التي تدفع العاملين وتجعلهم يعملون بكفاءة عالية ويحققون أهداف العمل بدرجة كبيرة من الفاعلية. ومن هنا فإن أهمية الدراسة تنبع من أهمية موضوع الحوافز ودورها في مدى إشباع حاجة الفرد والاعتراف بأهمية الإنجاز والمجهود الذي يبذله.

ومن ناحية أخرى فإن أهمية الدراسة تنبع من ارتباط الدراسة بالعنصر البشري وما يتميز به سلوكه من تغير وتأثر بالظروف المحيطة وأيضا الاختلاف بين الأفراد واختلاف دوافعهم وحاجاتهم، مما يجعل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين أحد الأولويات الهامة للمؤسسة.

سادسا: صعوبات البحث.

لقد واجهتنا عدة صعوبات خلال انجازنا لهذا البحث سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي منه، ويمكن حصرها فيما يلي:

1- الخلط والصعوبة في التفرقة بين المصطلحات والفرق بينها وما المقصود بها من خلال المراجع المعتمدة، سواء باللغة العربية أو الفرنسية.

2- صعوبة فهم المقصود بدراستنا عند محاولة إسقاطها على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة بسبب النقص في الكفاءات العلمية.

3- عدم تجاوب العمال معنا خلال الدراسة الميدانية.

سابعا: الدراسات السابقة.

هناك دراسات تطرقت إلى موضوع الحوافز والرضا الوظيفي ومن بينها:

- عارف بن ماطل الجريد، **دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007، متاح على الموقع:
www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year5/part3/m_as_11_2007.pdf.htm
- هبة فاطمة، **تقييم الأداء في ظل نظام الحوافز**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، 2006.
- عمر سرار، **أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002.

ثامنا: منهج البحث.

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد علي دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها ارتباطها مع الظواهر الأخرى. فهو يمكننا من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي والإجابة عن تساؤلاته.

تاسعا: هيكل البحث.

للقيام بمتطلبات بحثنا قسمنا البحث إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة كما يلي :

نتطرق في الفصل الأول إلى نظام الحوافز كنظام من الأنظمة السائدة في المؤسسة من خلال التعرض على إطاره العام من تعريفه وأنواعه وأهم النظريات المفسرة له. بالإضافة إلى كيفية إدارته بشرح مصادره وشروط نجاحه ومعوقاته إلى جانب تبيان أهم قضاياه والمرتكزات التي يرتكز عليها.

أما في الفصل الثاني فسنتناول محور نظام الحوافز بصفة عامة على الرضا الوظيفي بالتعرض إلى ماهية الرضا الوظيفي من خلال تعريفه ونظرياته وطرق قياسه وتبيان نتائجه وتعريفه مع شرح مختلف العوامل المؤثرة فيه وأخيرا توضيح متطلباته وطرق تنميته.

وفي الفصل الثالث فيتضمن المؤسسة محل الدراسة ملبنة عريب ومحاولة معرفة الحوافز المادية والمعنوية التي تتوفر عليها الملبنة ومدى تطبيقها على العاملين وإلى أي مدى ساهمت هذه الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الملبنة.

وفي خاتمة البحث وضحنا أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى بعض التوصيات والمقترحات.

الفصǨ lȁوğ

نظøøøام الحوافøøøز

تمNNيد:

يžتبر الžنƮر البشرǐ مƠرƖƖ ومƠدد لساسي لرفƔ كƙاǒة الأداƇ التنƲيميƱ وبالتالي رƹبة الƙرد في الžمل تتكƩ بالضرورة كƙاǒة اƟاNƑ وإنتاجيتƘƘ. وNjذƖƖ الرƹبة تƮ ƳƟإ ǎدƠ المهمات الƮ žبة التي تواجهاƘƘ الƽدارة الžليا في المƀسسة وبƮ ƙة Ʈ ƨƝة إدارة الأفراد والتي تنƮ Ơر في كيƙية إƸارة رƹبة الƙرد وتوجيƘƘ السلوƖƖ الناتƜ عنها في الƽتجاƖƖ الذǐ يƠقق الأداƇ المطلوƔ وبالتبžية اƟاƇ المƀسسة.

لذا فƎن التƋƸير علǏ اتجاNƖت افراد التنƲيم وإƸارة دوافžهم وتوجيƘƘ سلوكهم في الƽتجاƖƖ المطلوƔ يžتبر التƠدǐ الأساسي بالنسبة للمƀسسات الƠديƋةƱ ومن Njذا المنطلق فƎن تƠديد القوة الداƨلية للƙرد وبالتƠديد النƙسية منها NjƖي مƠور التƠليل للوƮ ول إلǏ مسانƔمة فžلية للƙرد لأداƇ عملƘƘ عن رƹبة وƾدرة.

إن تƠديد دوافƔ الƙرد Ʊ تكƙي إطǍƸƵ لتƠديد دوافƔ سلوكƘƘ كما Njو مƨطط ƘƘ لتƠقيق الأداƇ المطلوƱƔ لذا يتطلƔ الأمر البƠƑ عن شيƇ ما يمكن من ƘƘǙƨ تƠديد نمط السلوƖƖ المطلوƔ من كل فردƱ وNjو ما يžرƧ بالƠوافز.

فيهتم موضوع الƠوافز ببƠƑ ودراسة اسباƔ ƾيام الƙرد بžمل ما بƠماƩ واندفاعƱ بينما Ʊ يتوافر مƋل Njذا الƠماƩ والƽندفاع عند شƨƭ ƙƨ ƕ للشƨƭ ƙ ذاتƘƘ في اƧمنة مƨتلƙةƱ فتƙسير Njذا الƽƨتǍƧ السلوكي عند الأفراد في الžمل ƘƘ عǍƾة بالƠوافز التي تقدمها المƀسسة لƽفراد الžاملين بها ومدǎ تƠقيق ƠالƠ الرضا عندNjم.

فنتžرƧ في Njذا الƙƮل علǏ عملية التƠƙيز التي تتƠكم في كل جهود المƀسسة في التƋƸير في الžاملين للƠƮول علǏ السلوƖƖ الذǐ تريدƘ. وذƖƖ من بالتطرق إلǏ المباƑ التالية:

- **المبحث الأول**: الƽطار الžام لنƲام الƠوافز.
- **المبحث الƋاني**: إدارة نƲام الƠوافز.
- **المبحث الƋالث:** ƾضايا ومرتكƧات نƲام الƠوافز.

المبحث الأول: الإطار العام لنظام الحوافز.

تلعب الحوافز دورا هاما في المؤسسة سواء من حيث التأثير على إنتاجيتها أو من حيث تحسين ظروف الأفراد العاملين بها وزيادة أدائهم. ولمحاولة فهم الحوافز بصورة شاملة وواضحة سنتطرق للعناصر التالية:

- طبيعة الحوافز وفلسفتها.
- أهمية الحوافز وشروطها وفعاليتها.
- أنواع الحوافز.
- نظريات التحفيز.

المطلب الأول: طبيعة الحوافز وفلسفتها.

يعد مهم لأي إدارة هو كيفية "التأثير" في العاملين لديها و"دفعهم" أو "تحفيزهم" للقيام بما تتطلبه المنظمة أن يفعلون. فالكلمات (دوافع تحفيز تأثير) ليست مصطلحات عضوية بل تشير إلى التعامل مع ظاهرة إنسانية بالغة الأهمية والتعقيد.

فيهتم علماء النفس بدراسة الظاهرة تحت عنوان "الدافعية" كما يستخدمها علماء الإدارة كعملية تحفيز وتأثير. وفي هذا المجال سوف نتطرق إلى تحليل النقاط التالية:

1 - مفهوم الحوافز:

لقد تناول العديد من الباحثين موضوع الحوافز وقدموا تعاريف عديدة لها وسوف نتطرق فيمايلي:

تعرف الحوافز على أنها "مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وبالتالي في تحديد مستوى وشكل سلوكه وذلك بتحقيق الفرصة الملائمة لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه".[1]

و نستنتج من هذا التعريف أن الحوافز تؤثر على سلوك الفرد المدفوع بقوة الدوافع من أجل إشباع حاجات معينة.

ومن جهة أخرى عرفت الحوافز بأنها "القوة التي تؤثر على الفرد أو في داخل الفرد لجعله يتصرف بطريقة معينة موجهة نحو هدف" وعملية التحفيز تقوم بتحليل:[2]

- o العوامل التي تثير السلوك.
- o اتجاه هذا السلوك.

[1]- صالح عودة سعيد، **إدارة الأفراد**، (طرابلس: الجامعة المفتوحة، 1994)، ص289.

[2]- Don Hellriegel- John W.Slocum, **Management Des Organisations**, 1e Tirage, Edition De Boeck Université, 2006, p 166.

- الطرق التي تساعد على إبقاء مثل هذا السلوك.

وتشمل هذه العملية:

- إشباع حاجات الفرد الأساسية.
- تصميم الوظيفة المحفزة.
- تعزيز القناعة بإمكانية الحصول على الفوائد المتوقعة.
- معاملة الأفراد بإنصاف و عدالة.

كما تم تعريف الحوافز بأنها "القوة أو العوامل المحركة الموجودة في بيئة المستخدم والتي تحثه على تحسين أدائه في المؤسسة. وبشكل أكثر تحديد فالحوافز هي متغيرات وسطية لا يمكن ملاحظتها بطريقة مباشرة وتؤثر على سلوك الفرد".[1]

وعلى هذا الأساس فان الحوافز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به لكن يمكننا استنتاجه من خلال السلوك.

فبالرغم من اختلاف الباحثين في إعطاء تعريف موحد لمفهوم الحوافز إلا أن هناك اتفاق على أن الحوافز هي شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد العامل تستغلها الإدارة في جذب الفرد إليها باعتبارها وسيلة لإثارة القوة الحركية في الفرد التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته عن طريق إشباع حاجاته.

2- العلاقة بين الحوافز والدوافع والحاجات.

حتى نفهم العلاقة والفارق بين مفاهيم الحاجات والدوافع والحوافز تحتاج أن نذكر مفاهيم كل من الدوافع والحاجات والعلاقة بينها.

2-1-1 مفهوم الدوافع:

إن سلوك الإنسان باستمرار سلوك هادف ومدفوع بقوة أو طاقة داخلية (داخل الإنسان) من أجل إشباع حاجات معينة وقد أطلق على هذه الطاقة الداخلية مسمى دوافع[2] ذلك لأن محددات السلوك الإنساني عوامل ثلاث هي:[3]

أ- سبب منشئ للسلوك.

ب- هدف يسعى الفرد لبلوغه ويسلك سلوك معين.

---

[1] -Doone elly ,**fundamental of Management** ,Home wood ,Illions;giwin P130,1990

[2]- عبد المجيد معطي عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، (عمان: دار زهران للطبع والنشر،1999)، ص85.

[3]- القريوتي محمد قاسم ، **مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف**، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2004)، ص300.

ـ وهي قوة توجه السلوك بعد استثارته وتسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف المنشود.

تعني الدوافع أنها تعبير عن الرغبات والحاجات أو هي مشابهة تسير وتوجه السلوك الإنساني نحو هدف معين فهي بذلك كل ما يتعلق بتلك القوة التي تنشط السلوك الإنساني أو تحافظ عليه في مستوى معين أو تعمل على توجيهه نحو جهة معينة ويمكن اعتبارها في هذا المجال بأنها القوة التي تحافظ على أو تغيير اتجاه طبيعة أو شدة سلوك ما كما أنها تعبر عن نتائج لعمليات داخلية أو خارجية على الفرد وتعمل على إثارة حماسه أو اندفاعه للقيام بعمل معين.[1]

2-1-2- خصائص الدوافع:

يمكن تلخيص خصائص الدوافع فيما يلي:[2]

1- تعتبر الدوافع عملية معقدة و ذلك للأسباب التالية:

* لا يمكن رؤية الدوافع للعمل بل يمكن استنباطها استنباطا.
* للإنسان حاجات أو توقعات متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب مع بعض.
* يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة مما يزيد العملية تعقيدا.
* من النادر أن نجد دوافع وحاجات منعزلة بل كثيرا ما تكون مجموعة حاجات ودوافع.

2- الدافعية ظاهرة مميزة: مادامت الدافعية تمثل قوة داخلية تحرك سلوك الفرد وتوجهه ومادام كل إنسان يمتلك خصائص تميزه عن غيره فإن الدافعية ظاهرة مميزة.

3- الدافعية ذات توجه ذاتي: ويعني ذلك أن كل إنسان أو عامل في مؤسسة عندما يقوم بعمل ما فإنه يقوم بذلك من اختياره ومن ثم تكون الدوافع التي تدفعه ذات طابع ذاتي.

4- للدوافع وجوه ومظاهر عدة: فالباحثين قد تناولوا أوجه الدوافع ومظاهرها المختلفة فمنهم من بحث عن كيفية تحريكها وتوازنها ومنهم من تناول العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو كيفية إيقافها ومن هنا نرى أن للدوافع مظاهر وأوجه متعددة.

5- ثمة نظريات متعددة تفسر الدوافع: وهدف النظريات في النهاية التنبؤ بالسلوك الإنساني.

2-2- مفهوم الحاجات:

الإنسان يبدأ بالاندفاع نحو شيء ما عندما تنشأ داخله حاجة ما وهذا الحاجة تنشأ بسبب نقص أو حرمان فتولد توتر وعدم ارتياح تحركاته فمثلا عندما تنقص الطاقة داخل الجسم تتحول لدى الإنسان الحاجة إلى الطعام بسبب هذا النقص وهو يظهر هذا الحاجة على شكل عدم ارتياح وتوتر وجوع.[3]

---

[1]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الأفراد**، (مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، 1982)، ص 224.

[2]- مصطفى نجيب شاويش،**إدارة الموارد البشرية**، (عمان: دار الشروق، 2005)، ص47- 48.

[3]- سعاد نائف برنوطي، **الإدارة-أساسيات إدارة ا لأعمال**، (عمان: دار وائل، 2000)، ص403.

للحاجات خصائص عديدة إلا أننا نركز على:[1]

أ- أننا نستنتج أو نستدلها من السلوك: فواحدة من الخصائص المهمة للحاجات وهو أننا لا نستطيع أن نتلمسها ونراها بصورة مباشرة لذلك نكون مضطرين إلى استدلالها من السلوك:

فإذا وجدنا شخصا يشعر بتوتر ويقوم بسلوك معين أو يتكرر عنده الارتياح بعد أن يجد الطعام نقول أنه يحتاج الطعام.

ولأننا نستدل على الحاجات من سلوك الأفراد فهناك احتمال وقوع الخطأ في الاستدلال:

فقد نجد شخصا يهدأ ويفرح إذا تلقى كلمة إعجاب فنقول أنه بحاجة إلى الإعجاب في حين أن سبب فرحه هو شعوره بأنه حقق عملا إبداعيا.

ب- إن مادة الإشباع يمكن أن تتحول إلى حاجة فيمكن أن نفهم هذه الخاصية من معرفة أهمية حالة إدمان. فالإنسان لا يولد وهو بحاجة إلى التدخين مع ذلك يمكن أن يصبح التدخين أكثر الحاجات من الطعام للمدخن وهذا ينطبق على حالة إدمان المخدر.

فهذه الحاجات تظهر نتيجة سمة الحاجات التي يسميها علماء النفس بالنزعة للاستقلال الوظيفي فمادة الإشباع تستقل فتصبح حاجة تماما كالتدخين فيصبح حاجة وهذه السمة تعني أن الإنسان يتعلم ويكتسب حاجات أخرى كما يعني أيضا بأن الحاجات تختلف من فرد إلى آخر نتيجة اختلاف تجاربهم الخاصة.

ج- صعوبة تحديد أهمية الحاجات: فواحدة من الصفات المهمة لسمتي الاستدلال والتعلم هي أن العلماء مازالوا غير قادرين على الاتفاق على أهمية حاجات الإنسان على الرغم من اتفاقهم على تحديدها ولهذا لا يستطيع أي إداري من التأثير في الآخرين بحيث أن يعرف أهمية الحاجات كما يطرحها العلماء حاليا.

يمكن تصنيف الحاجات إلى قسمين هما:[2]

* **حاجات أساسية:** يطلق عليها الطبيعة الفيزيولوجية مثل الحاجة إلى الهواء، الماء، الأكل، الأمن والحماية...إلخ وهذه الحاجات محدودة بطبيعتها على اعتبار أن الإنسان يستهلك كمية محدودة منها كالهواء والطعام.

* **حاجات معنوية:** وهي حاجات اجتماعية ونفسية بطبيعتها وتشمل حاجات الانتماء، والانضمام إلى الغير، القوة، التميز، التقدير والاحترام، إقامة علاقات صداقة مع الآخرين، الإنجاز...إلخ وهذه الحاجات غير

[1]- نفس المرجع، ص404.

[2]- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، (عمان: دار وائل، 2001)، ص279.

محدودة بطبيعتها بمعنى عدم وجود حد أعلى من الإشباع عند من يرغب الحصول عليها كالحاجة من القوة والإنجاز والتقدير.

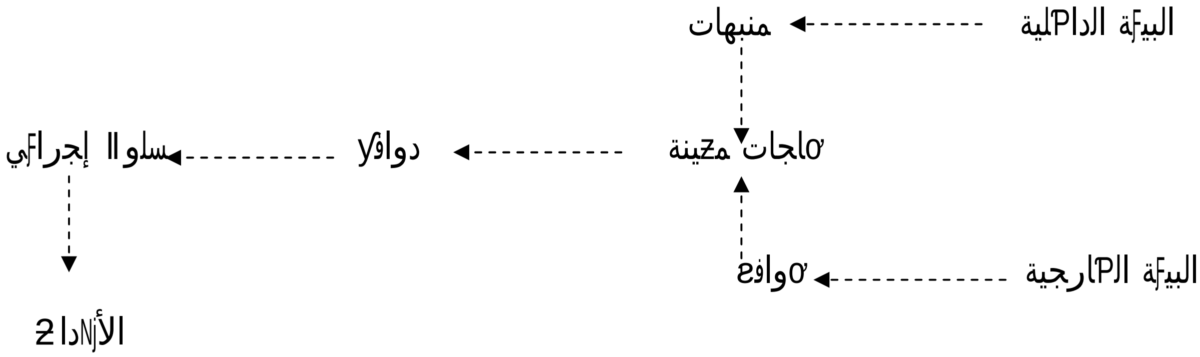
ومن خلال ذلك فان الوسيلة الرئيسية للإدارة للتأثير على العاملين هي تحديد الحوافز والتي هي وسائل إشباع يرضيها طرف خارجي".[1]

فإذا عرفت الإدارة ما هي حاجات الفرد وما يشبعها يمكننا أن نضمن الأشياء المادية وهي ما نريد أن يكون فمثلا إذا أرادت الإدارة أن يبذل جهدا كبيرا في تنفيذ عمل محدد يمكنها أن تحرص على شيء يشبع حاجة مهمة لديه إذا قام بتنفيذ عمل محدد وإذا أرادت تجنب سلوك معين يمكنها أن تضع أمامه شيء مؤلم يحاول أن يجتنبه لتضمن تجنبه هذا السلوك.

في هذه الحالة نسمي هذا الشيء حافزا أي أن الحافز هو وسيلة إشباع يرضيها طرف خارجي لذلك إذا أرادت الإدارة أن يقوم شخص ما بعمل معين يمكنها أن تحقق ذلك بأن توفر له حوافز تدفعه للقيام بهذا العمل.

من وجهة نظر أخرى فالحوافز هي تلك المتغيرات التي تقع في بيئة الإنسان الخارجية وتسمى المتغيرات التي تقع في بيئته الداخلية (ذاته) منبهات فالحوافز والمنبهات تختلف عن الدوافع في أنها تعمل على المستويات للدوافع والسلوك بينما تمثل الدوافع الطاقة المتحكمة في السلوك.

ويمكن توضيح هذه العلاقة بالمعادلة التالية:[2]

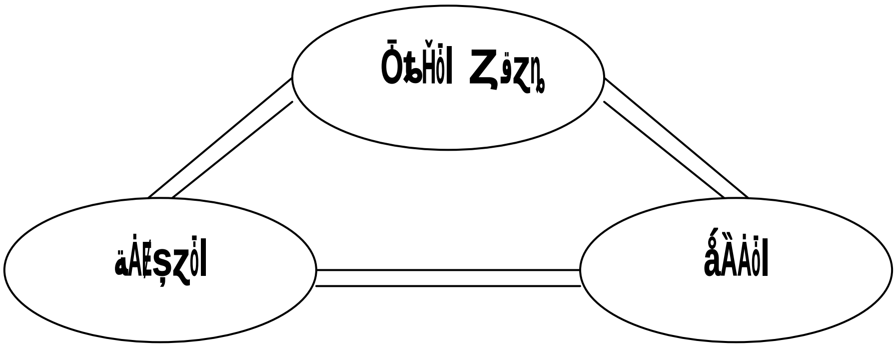


1- سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص406.
2- عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص85.

3- مكونات عملية التحفيز:

يوجد عدد من المكونات المؤثرة في جودة أداء عمل معين للتحفيز ونظراً للتداخل بين هذه المكونات فإن التحفيز هو وظيفة أعقد مما كان يتصور في الماضي، أما المكونات الرئيسية لعملية التحفيز هي ثلاثة:[1] الفرد، الوظيفة وموقف العمل كما في الشكل الموالي:

شكل رقم (01) : مكونات منظومة التحفيز



المصدر: خليل محمد شماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 1999، ص 234.

أ- الفرد: يتفاوت أعضاء المنظمة من مدراء وغير مدراء في الذكاء والقابلية والاتجاهات والحاجات، ولذلك من غير المحتمل أن تكون ردود أفعالهم موحدة ومتشابهة اتجاه أداة تحفيز معينة، وقد أشارت إحدى الدراسات الإدارية إلى الفروقات بين المدراء المتخصصين في الحاسوب، ففي حين كانت الأسبقيات في قيم المدراء تشمل المسؤولية والاستقلال الذاتي وعنوان الوظيفة فإن أسبقيات المتخصصين في الحاسوب كانت الأمان، وموقع العمل وساعاته وضرورة تعلم المهارات الجديدة، وعليه فإنه لابد من وجود برامج تحفيز مختلفة لهذين النوعين من أعضاء المنظمة.

ب- الوظيفة: يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز، فبعض الأفراد يندفعون لدرجة عالية بسبب المهمات وتحدياتها، لذا في حين يفضل الآخرون الوظائف الرتيبة (الروتينية) والمهمات المهيكلة ولذلك يترتب على المدراء التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي إلى أفضل أداء ممكن.

جـ- موقف العمل: أما المكون الثالث فهو البيئة التي يتم فيها العمل، إذ أن هناك العديد من مواقف العمل التي تبدو مهمة للأفراد، فالعلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل تعد مهمة للأفراد، وقد تشجع أو تعوق الأداء بسبب معايير الجماعة أو استحسان الأفراد كما يرتبط السلوك بطبيعة معايير العمل وتنظيمية وتوزيع المكافآت.

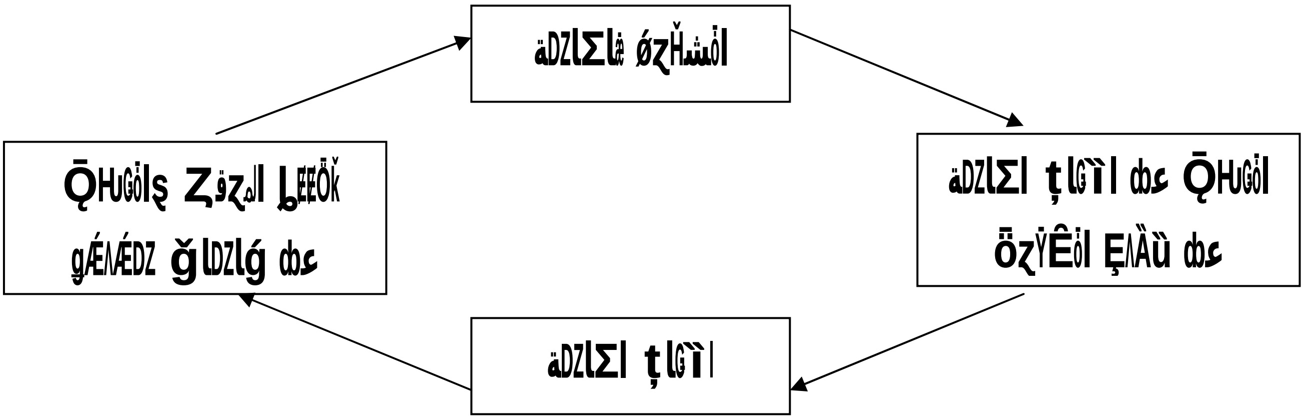
---

[1]- خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع،1999)، ص233- 234.

ويعد تفاعل المكونات الثلاثة: الفرد والوظيفة وموقف العمل إلى تحديد استمالة التفكير لأعضاء المنظمة كما أن هذه المكونات قابلة للتجزئة إلى مكونات فرعية أدق مما يلقي الأضواء على درجة التعقيد التي يتسم بها التفكير.

4- عمليات التحفيز:

شكل رقم (02) : عمليات الحفز عند الأفراد.



المصدر: رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، الإدارة...لمحات معاصرة، عمان: مؤسسة الوراق، 2001، ص 450.

إن الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى الضغط والضجر عند الفرد وهذا ما يدفعه إلى البحث عن السلوك الملائم لإشباع هذه الحاجات، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه ليس بالضرورة القول بأن كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بإشباع الحاجة كما أنه ليس بالضرورة أن يكون هناك إشباع كلي وتام للحاجة حتى يتحول الفرد للبحث عن حاجات أخرى وإشباعها فقد يكون هناك إشباع جزئي أو شبه كلي وهذا يبرر الفرد أو يدفعه للانتقال للبحث عن حاجات أخرى وإشباعها.[1]

المطلب الثاني: أهمية الحوافز، أنواعها وفعاليتها.

للحوافز أهمية بالغة لمالها من تأثير ومميزات تعطيها القوة على دفع وزيادة دافعية العمل للأفراد في المؤسسة.

1- أهمية الحوافز:

لقد بدأ الاهتمام بموضوع الحوافز منذ أن شرع رجال علم النفس الاجتماعي في إجراء التجارب والدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حوافز على

[1]- رضا صاحب أبوحمد، سنان كاظم الموسوي، **الإدارة ، لمحات معاصرة**، (عمان: مؤسسة الورق، 2001)، ص450.

ذلك. فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال لا يستند بالضرورة إلى افتراض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على أحسن وجه وبكفاءة. إن إقبال الأفراد على العمل برغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تتطلب حلها فقط من مدخل الحوافز.

لقد أصبح تحفيز العاملين مطلبا ملحا في بيئة العمل اليوم في البيئة ذات النمط المتغير كما هو الحال في قطاعات العمل الإنتاجية والخدماتية كما أن تحفيز العاملين أصبح أحد سمات المؤسسة الاجتماعية في العصر الحاضر.

فلكل فرد عامل في المؤسسة حاجات متنوعة وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات وتحديد ما هي الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد ومن ثم العمل على تطوير وإعداد نظام العوائد والمكافآت بما يتوافق معها وكلما ازدادت درجة الملاءمة والتوافق بين نظام الحوافز وبين الحاجات ازدادت الدافعية والإنتاجية.[1]

فتعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات والمشرفين الإداريين في أي منظمة حيث يمكن استخدامها لتأدية وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها. يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:[2]

1- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها بأنفسهم.

2- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وسياستها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم .

3- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه...الخ.

4- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين .

5- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة في سياستها وتعزيز قدراتهم وميولاتهم التكيفية معها لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم أهداف الإدارة ويخضعون ممارساتهم إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين وبصورة تنعكس سلبيا على المنظمة والعاملين معها وقد تكون مدمرة أحيانا.

6- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين مما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتوفقها.

[1]- حسن حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، (عمان: دار ومكتبة الحامد، 2004)، ص129.

[2]- عبد المجيد معطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص87.

7- المساهمة في تحقيق فعالية الأعمال والأنشطة التي تسعى المنظمة إلى انجازها وتجد المنظمة أن ذلك يتطلب مشاركة فعالة من قبل العاملين.

8- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة مما يؤدي إلى رفع روح الولاء والانتماء إليها.

9- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج ومبيعات وأرباح...إلخ.

2- خصائص الحوافز:

حتى يكون نظام الحوافز فعال ويحقق أهداف المؤسسة يجب أن يتسم بعدد من الخصائص من أهمها:[1]

1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي يتم تحفيزها في شكل وتقديرها وقياس مقدارها.

2- إمكانية التطبيق: يشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

3- الوضوح والبساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

4- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم له وتحمسهم وزيادة إقتناعهم به.

6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات جوهرية واضحة وموضوعية للأداء, فيجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم المتميزة تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

7- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

8- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذ يجب أن تعتمد معدلاتها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والجودة والتميز في الأداء.

9- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويرها أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

[1]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، **إدارة الموارد البشرية:الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية**، (جامعة المنصورة: كلية التجارة، بدون سنة نشر)، ص307.

10- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت فالحوافز التي تتبع السلوك بسرعة أفضل من التي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتعزيز.

3- فعالية الحوافز:

تعتمد فعالية نظام الحوافز في أداء مهمته المتمثلة في إثارة دافعية الفرد وحثه على العمل والسلوك السليم وإشباع حاجاته على ناحية مهمة وأساسية هي: أنه كلما كان التوافق والتكامل بين الدوافع إلى العمل والحوافز إليه مكتملين كانت فعالية الحوافز على إثارة السلوك المطلوب من الفرد أكبر. حيث أن لكل فرد مجموعة من الحاجات المتنوعة والمتعددة تختلف في مدى إلحاحها عليه لإشباعها. لذلك فهو يرتب أولوية إشباعها على ضوء ومدى إلحاحها عليه. فالحاجة إلى الطعام هي دائما قوية ومستمرة في قوتها وتتابعه إلى إشباع قبل غيرها من الحاجات الأخرى وبعد أن يرتب أولوياته للحاجات يبدأ في إشباع حاجاته عن طريق التوافق والتكامل وذلك على ضوء أولويات الإشباع التي تحددها الأفراد أو العاملين لأنفسهم.[1]

و تتحدد فاعلية الحوافز في تحقيق منفعة معينة للفرد في أمرين اثنين هما:[2]

1 – مدى اتفاق الحوافز مع الحاجة الملحة للفرد: فكلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجات التي يحاول الفرد إشباعها كلما زادت فعالية هذه الحوافز فإعطاء حوافز مالية لفرد يحاول تحقيق ذاته في العمل يعتبر أقل أثر وفاعلية من إعطائه مرونة أكثر في اختيار ما يناسبه من مهام العمل بما يحقق استخدامه لقدراته ومواهبه.

2 – مقدار الحوافز: فكلما زادت مقادير الحوافز المعطاة (بافتراض اتفاق هذه الحوافز مع حاجات الفرد) كلما زاد أثرها في تحقيق دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز وفعاليتها وتقديم الفرد للمنفعة التي يحصل عليها من فوائد وحوافز معينة يختلف بمقادير هذه العوائد فالحصول على مكافأة مالية قدرها 1000 دينار يختلف أثرها على الفرد وعلى ما يتوقع أن يحققه من منافع عن حالة كون المكافأة 2000 دينار.

من أهم شروط فعالية نظام الحوافز التي يجب على المؤسسة مراعاتها هي:

* ارتباطها المباشر مع حاجات الفرد.
* ارتباطها المباشر والواضح مع الأداء.
* سرعة الحصول عليها بعد الأداء مباشرة.
* وضوح أسس وقواعد الحصول على الحوافز.

[1] - عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، (الجامعة الأردنية: مؤسسة زهران، 1991)، ص284- 285.
[2] - أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، (بيروت: دار النهضة العربية، 1983)، ص104- 105.

* التنويع في الحوافز المقدمة بحسب الفئات لتحقيق المدراء يتطلع عن كثب والمستخدمين ولهذا تتباين الكثير من المؤسسات الأعمال إلى عدد من الأنظمة المختلفة التي تتناسب مع الفئات المتواجدة بها.[1]

المطلب الثالث: أنواع الحوافز.

يوجد تقسيمات متعددة ومتنوعة للحوافز ومتداخلة مع بعضها البعض حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز. الأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها للوصول إلى أعلى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، ومن أهم هذه التقسيمات:

1- حسب طبيعة الحافز:

تقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية.

أ- الحوافز المادية:

الحافز المادي هو حافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، حيث تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوداته،[2] فيمكن أن تكون الحوافز المادية إما مباشرة مثل الأجور، العلاوات، المكافآت، البدلات، الأرباح، أو غير مباشرة مثل التغذية، الإسكان، المواصلات، القروض، الإعانات، التسهيلات، التعليم.[3]

أشكال التحفيز المادي:

تتعدد أشكال التحفيز المادي ولعل أهمها ما يلي:[4]

- الأجور والمرتبات: يمثل الأجر أهم الحوافز المادية التي تدفع الأشخاص إلى بذل الجهد والعمل، إذ كلما زاد حافز العامل كلما أدى ذلك إلى بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.
- التعويضات: تمثل التعويضات حافزا إضافيا للعامل لبذل المزيد من الجهود وهي تتنوع لتشمل العلاوات، المنح، البدلات، المكافآت، العائد من تخفيض التكاليف وطبيعة العمل وتعويضات التي تتعلق بالتنقل والخطورة والتمثيل...الخ.
- ضمان استقرار العمل: يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد لأعداد كبيرة من الأشخاص، لأن انقطاع الشخص عن العمل يسبب له انعدام دخله تماما، وبذلك يعتبر استقرار العمل وضمان استمراره عنصرا

[1]- Mondy .R.Wyne and Robert .M , **Human Resources Management** , Prentice Hall , Without giving out the publishing Country, 7th ed ,1999,p450.

[2]- عقيلي عمر وصفي، **إدارة القوى العاملة**، (عمان: دار زهران للطبع والنشر، 1992)، ص309.

[3]- حسن امتثال وآخرون، **مبادئ الإحصاء**، (جامعة الإسكندرية: مطابع كلية التجارة، 2002)، ص136.

[4]- محمد مرعي مرعي، **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي**، (القاهرة، ط1، 2003)، ص28.

يؤدي العاملين على بذل المزيد من الجهد والعمل ويزيل التوتر والقلق من حياتهم وبالتالي يكونون في وضع أحسن من حيث القدرة على الأداء.

- ظروف العمل ومتطلباته المادية: تشكل ظروف العمل المادية المحيطة بعمل الفرد (الآلات التجهيزات، مكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع) عاملا مؤثرا على أداء الأفراد في العمل ورغبتهم به، إذ كلما كانت الظروف المحيطة بالعمل أحسن كان استعداد الفرد للعمل أكبر.

- المزايا العينية التي تحمل قيمة مادية: مثل الأجهزة، بطاقات السفر، والتذاكر، حضور المؤتمرات، مهمات السفر، الأدوات الشخصية، الموسوعات أو الكتب.

كما يرتكز التحفيز المادي على ما يلي:

- الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهد والتميز في الأداء.
- ضمان المستوى المعيشي المناسب للفرد العامل وأسرته.
- إمداد الفرد العامل بالقدرة الشرائية الكافية.
- الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة.
- إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب.

ب - الحوافز المعنوية:

هي مجموعة الحوافز التي تتجاوز النواحي المادية للعامل ويمكن أن تتعلق بشخصه مثل طبيعة العمل من تنفيذ وتكرار في تنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء أو معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف، القيادة، الزمالة، اللوائح، والنظم الموجودة.

أشكال الحوافز المعنوية:

تتجه الحوافز المعنوية لإشباع الحاجات الفكرية والنفسية والاجتماعية للفرد العامل ومن أهم مجالاتها ما يلي:[1]

* فرص التقدم والترقية:
- إمكانية التقدم في الوظيفة والعمل.
- النقل إلى مراكز وظيفية ذات مكانة أعلى.

* توسيع دائرة المشاركة في العمل:
- منح الفرد المتميز المزيد من سلطات اتخاذ القرارات.
- منح الفرد ذو الأداء الجيد العادي المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات في العمل لتقليل الإشراف عليه.

1- محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص29.

- تأكيد دورا عبر تأييدها بسلطات أوسع تسهل له ممارسة النفوذ الإيجابي.

* الاعتراف بالجهود المبذولة ونتائجها:

- اعتراف الإدارة بما بذله الشخص من جهود أدت إلى نتائج مميزة (تقديم أوسمة، مكافآت، شهادات...إلخ).

- التحدث عن الإنجازات المحققة أمام الآخرين لتأكيد أهميتها (مدح العامل المتميز والثناء عليه أمام زملائه...إلخ).

* تقدير الإدارة لأداء المتميز:

- احترام الإدارة والسلطة الأعلى للأعمال المنجزة وتقديرها بالحوافز المقدمة.

- منح الشخص أهمية أكبر وتوليد الإحساس لديه بالتميز في العمل.

* تأكيد الرضا عن العمل:

- يجب تأكيد شعور العامل بالأمن. فمتى كان العامل مطمئنا على حياته وعمله ومستقبله وأسرته من بعده، ومتى كان محاطا بشبكة محكمة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل والأمراض المهنية والشيخوخة والبطالة، كلما أدى ذلك إلى تأكيد شعوره بالأمن وابتعد عنه شبح الخوف من المستقبل.

- دمج الشخص العامل في مجموعة العمل المناسبة والمنسجمة.

- السعي إلى توفير متطلبات السرور وتحقيق سعادة الشخص العامل.

2- حسب المستفيد من الحافز:

يتم في هذا المجال التمييز بين الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:[1]

أ- الحوافز الفردية :

هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج فتعطى مكافآت للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج أو تعطى جائزة لأفضل أستاذ أو إعطاء هدية للطالب الأول في القسم كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعيا للوصول إلى إنتاج أداء أفضل وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبيا على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية إلى جانب الحوافز الفردية.

[1]- القريوتي محمد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص301- 302.

ب- الحوافز الجماعية:

تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الآخرين لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسة للعمل.
ويفضل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة أو فرع في شركة ما فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يؤدي إلى التناحر أحيانا. فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد أن تستعمل الأسلوبين معا وأن تقتصر على أسلوب واحد بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد وحوافز على مستوى جماعة العمل وحوافز على مستوى المنظمة ككل.

3- حسب أثر الحافز:

تقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية:

أ- الحوافز الإيجابية:

هي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة أو هي الوسائل التي تعمل على إثارة العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع رغباتهم فهي تهدف إلى رفع الكفاية الإنتاجية وتركز على إحداث السلوك المرغوب فيه وتتمثل في:[1]

- أن يكون الأجر حافزا لرفع الكفاية الإنتاجية.
- العدالة والموضوعية في معاملة العاملين.
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
- شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- استقرار العامل في عمله.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية وخارجية.
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل: الإضاءة الجيدة والتهوية.

ب- الحوافز السلبية:

هي الحوافز التي تستخدم لمنع العاملين من القيام بأعمال معينة لضمان الإنتاج وأداء العمل في شكل طبيعي وتعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما

[1]- هاشم زكي محمود، **الجوانب السلوكية في الإدارة**، (الكويت: وكالة المطبوعات، ط3، 1980)، ص667.

أو مقرر أو متوقع منهم، ومنعهم من أن يسلكوا سلوكا معيبا أو مخالفا لقواعد العمل.[1] غير أنه يلاحظ أن الحوافز الإيجابية تكون عادة أكثر فعالية من الحوافز السلبية وذلك أن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء ماديا أو معنويا، وتكره الضغط والإكراه لذلك تستخدم الحوافز الإيجابية حاليا في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف، ولكن بالرغم من فعالية الحوافز الإيجابية فإنها لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة ولا بد من استخدام الحوافز السلبية أيضا حيث ثبت أن زيادة فاعلية الحوافز الإيجابية يقلل من الحاجة في استخدام الحوافز السلبية.

المطلب الرابع: نظريات التحفيز.

شغل موضوع حفز الأفراد وإثارتهم على أداء العمل الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغريزة والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد، ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار عن ترجيع أسباب الإنسان في العمل وحثه على الارتقاء بمستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا أو وضوحا في صورة نظريات الحوافز.[2]

نظرا لكون التحفيز ظاهرة غير مرئية (أي انه ليس بالأمكان مشاهدة الأداء الوظيفي ولكن ليس الأسباب وراء مستوى الأداء)، فقد تم صياغة العديد من نظريات التحفيز. كل منها يفسر جانب معين من هذه العملية، لذلك على الإدارة أن تعرفها جميعا وتستفيد منها.

أولا: النظريات التي تبرز الرضا عن العمل كأساس محرك الدافعية.

إن نظريات الرضا عن العمل كأساس محرك للدافعية هي النظريات التي تقدم تفسيرات عند الإنسان منها:[3]

---

[1]- مايكل راموند، سوزان شيلي، **مرشد الاذكياء الكامل:تحفيز الأفراد**، ترجمة:تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، (القاهر: دار الفاروق للنشروالتوزيع، ط1،2001)، ص214.

[2]- عازف بن ماطل الجريد، **دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية،2007، متاح على: www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year5/pa3/m_as_1_1_2007.pdf.htm.)، ص 28.

[3]- علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004)، ص171.

أ-نŗظارية دوجŬ ƧĈ ماpl جريجور:

وضƳ دوجŬ ƩĈ ماII جريجور نماطا لمſهوم اƬنسان وسلوكƝƝ يƠƗ و ƮƧ نمطا منها بافتراضات l(x) لسلبية والƙاني بافتراضات (y) الƶقابية وƝƫي النƲارية التقليدية للƶامل.

*** افتراضات(x):**

1- اƬنسان بطبيƶتƝƝ كسول وƙ يƠƗ Ƴ الƶمل.

2- ƝƝƊ PƝلام ƙ يريد تƠمل المسƊولية في الƶمل.

3- يſضل اƬنسان ƊƝ يجد شƏ Ʈl ƮƏ يقودƫ ويوجهƝƝ ويشرƟ ƝƝ ماذا يſƶل.

4- الƶقاƳ ƊƝ التهديد بالƶقاƳ من الوساƏل الأساسية لدƴƳ اƬنسان نƠƗو الƶمل.

5- ƙ بد من الرƊابة الدƊيقة والشديدة عƑƝ اƬنسان.

6- إن الأجر والمƨايا المادية الأƏرƞ ƊƝƝ مƝƫƗ وافƨ الƶمل.

ولذاII اƏتƏذت اƬدارة التقليدية اƏطط PƝ فسلكت طريقا ذو شقين ƙ يƠƗ اƏتƏدت القوة شƶارا لها والتهديد واƬشرا ƮƠ المƠكم وسيلة لهاƫوالشق الƙاني المرونة فالتƨمت باللين والتراƏيƙ ولكن ƫƫذاا السياسة التقليدية ƊƝبتت بطƬنها الƶلوم اƬجتماعية وتجاربها المريرة فهذƫا الƏ ƮƏات التي ƮƏ ƊƝقها تايلور بالƶنƮ ر البشرƑ في اƬنتاƘ Ƙ غير ƮƏ يƠƗة. وƊƝ ƊƝدم ماII جريجور افتراضات مضادة وسماƝƫ(y).

*** افتراضات(y):**

1- ƝƝنها تنƲار إلƑ الƶامل كبشر ƙ يƶمل ضد إدارة المƊسسة وƊƫدافها.

2- ليست اƬدارة ƫي التي توجƝƝ الƶاملين وتƠملهم المسƊوليات وƠƗƳ بل ذاII مƳر Ʃ فيهمƫو اƬدارة فقط تطور وتكش ƮƧ فقط الƏ ƮƏات اƬنسانية وتوجهها.

3- إن اƬنسان يطلƳ الƠرية في الƶمل والتƠرر من القيود وƫو يſضل ƊƝ يكون ƊƝƊدا وليƩ مرƊوسا.

4- في Ʋرو Ʈ الƠياة الƏ ناعية الƠديƙة فƑن الطاƊات الكامنة للƶنƮ ر البشرƑ ƊƝ تمت اƬستſادة منها بشكل جƨƞي.

5- ƊƝيرا فƑن اƬنسان يƶمل ƊƝمƬ بالمكافƑة وليƩ PƝوفا من الƶقاƳ.

فركƨت افتراضات (y) عƑƝ القيادة اƬدارية من ƏƬل الدافƶيةƙ وذاII بالسماƟ للمرƊوسين بتƠقيق الرضا الشƏƮ ي مادامت تساƝƫم وتƊدƑ إلƑ تƠقيق ƊƝƫدا ƮƧ التنƲيم.

و ƊƝƫم جوانƳ اƏƝل في ƫƫذاا النƲارية ƫي ƊƝن اƬنسان المƶاƮ ر ƙ يƶمل فقط من ƊƝجل الƏƝل عƑƝ الرƨم من ƊƝƝƫميتƝƝƫ وإنƝƝ ƙ يستجيƳ داƏما لمبلƨƝƝ وƠƗ تƑ بالنسبة للƠوافƨ الƙƏƊتƮƏ ادƑ فهو ƙ يستجيƳ ƝƝ كما ƫو بل من ƨالبا ما يستƏدمƝƝ عقلƝƝ في الƠكم عليƝƝƫ وƊƝ يقوم بƶمل غير ما تريد اƬدارة.[1]

---

[1]- سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص412.

ب- نظرية أبراهام ماسلو وسلم الحاجات:

يرى عالم النفس ماسلو أن حاجات الناس مرتبة ترتيبا هرميا طبقا لحاجاتهم الشخصية والفسيولوجية ويضع ماسلو افتراضات أربعة تحكم هذه النظرية وهي:[1]

1- إذا تم إشباع حاجة فإنها لا تعود دافعا للسلوك.

2- إن في داخل كل إنسان شبكة حاجات معقدة مرتبطة.

3- أن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب إشباعها أولا.

4- تفوق الطرق التي تشبع الحاجات العليا على الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا.

وحول الشخصية والدافعية يرى ماسلو أن لدى الإنسان عدة دوافع أو واجبات يمكن ترتيبها بشكل هرمي كما في الشكل (3) والمعنى من وراء ترتيبها بهذا الشكل هو أهمية وتدرج الحاجات بالنسبة للإنسان فالطعام والشراب هي أولى الحاجات ويليها الحاجة للأمان.

إن عدم إشباع الحاجات الإنسانية والتي نشعر بأهميتها تؤدي إلى نتائج عكسية على التنظيم وقد ينتج عنها سلوك عدواني لدى الفرد وعدم رغبته في التعامل مع الإدارة. ولا تعتبر هذه الأمور عند ظهورها أمراضا في الشخص بل أمراضا في التنظيم الذي لا يستطيع الفرد إشباع الحاجات المهمة له.

شكل رقم (03): سلم الحاجات لماسلو.



المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، عمان: مؤسسة الوراق، 2001، ص 452.

[1]- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص172.

فنظرية ماسلو تعتبر نظرية بسيطة وواضحة تعمل إلى حد كبير لتفسير الإثارة الدافعية بتحديدها الحاجات التي تحرك سلوك الإنسان ونظرا لبساطتها وقدرتها النسبية على تفسير الدوافع فإنها تعتبر نظرية مقبولة لدى كثير من المديرين وعلماء النفس.

بالنسبة لنقد نظرية ماسلو فإن بعض النقاد يعتبرون أن عدد الحاجات وأولوية الحاجات تختلف من فرد لآخر بالإضافة لعدم وجود أدلة كافية تدعم هرم الحاجات المقترح.

ب- نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرغ:

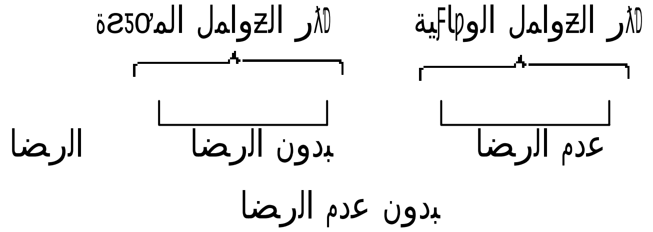
تركز نظرية هيرزبيرغ على دور العمل وأهميته في حياة الأفراد العاملين. حيث قسم نظريته إلى فئتين من العوامل:[1]

أ- العوامل الدافعية التي تتعلق بالفرد.

ب- العوامل الوقائية التي تتبعها المؤسسة.

كما يبينها الشكل التالي: [2]

شكل رقم(04): نظرية العاملين



المصدر: خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 1999، ص 237

أ- **العوامل الدافعية التي تتعلق بالفرد:** وتشمل ما يلي:

1- الشعور بالإنجاز.

2- إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة إتقانه.

[1]- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص173.

[2]- خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص237.

3-ǛƁǞمية الƴمل ƹƊǀƅƆ ƄونƆƅ إبداعيا وفيƆ نوعا من التƑدĬ .

4-المسƂولية ومدă ƵƄمƑ الشƓ ƒ في وƂيƏƽƆ ومدă مسƂولية الشƓ ƒ عن اƕŰرين.

5-إمكانية التقدم في الوƂيƽة.

6-التطور والنمو الشƓƮ ي.

ولقد بين ǛيرƦبيرƳ ƋƶƉ ǃن الƴوامل الدافƴيةƈ إن وجدت فهي تƂدĬ إلĬ تƑسين اǕنتاƆ لأنها دواƴƉ ذاتية وتوفر شƴورا إيجابيا لدă الأفراد وتƴطيهم فرƮƓ للتطور الشƓƮ ي. فهي تƂدĬ إلĬ تƑƽيƦǚ ǃداƊƈ ويƂكد ǛيرƦبيرƳ علĬ ǃنƆ لو تمكنت اǕدارة من إƳنƇƌ و ƎƁǘƦ الأفراد بƎعطاƏهم مسƂولية ǃكبر وفرƮ ة ǃفضل للتقدم واعتراƎ الƴير فƎن ǃداƇǚ م يرتƽƴ.

ƍ-**العوامƩ الوقائية التي تتبعƚƇ المƂسسة:** وتشمل ما يلي:

1 - سياسة الشركة وإدارتها.

2- نمط اǕشراƎ.

3 - الƴǚƽƿاƩ مƴ الرƂساƇ.

4 - ƂروƋ الƴمل.

5 - الأجور والرواتƍ والمكافƂƓت.

6 - المركƦ اǙجتماعي والأمن الوƂيƽي.

7 - التƴǚيرات علĬ الƑياة الشƓƮ ية.

وǚǋƋ الƴوامل ترتبط بالقرينة ǃو البيƏة التي تƂدĬ فيها الوƂيƽة وǋي تƴمل علĬ إبƴاد الƽرد من ƑالƑ عدم الرضاƈ فƎذا شƴر الأفراد بƉن سياسات المنƂمة تƴتبر مناسبة وǃن رواتبهم جيدة ƈ والضمان الوƂيƽي متوافر وƂروƋ الƴمل مواتيةƈ فƎن ليƩ من المƑتمل ǃن يكونوا ƹير راضين عنهاƈ ƹير ǃن ǚǋƋ الƴوامل لوƑدǋƚ ƹير كافية Ǖشباعهم ǃو تƑƽيƦǋم نƑو الأداƇ الƴالي.[1]

إن ǃفكار ǛيرƦبيرƳƈ كما ǋو الƑال مƴ ماسلوƈ قدمت إطارا ǋاما ومƽيدا المƽهوم الƑاجات اǕنسانية الƑافƦة والتي تƴتبر مهمة في دƴƉ الƴاملين للƴملƈ إǙ ǃن نƂريتƆ فشلت كونها لم تقدم نموذجا دقيقا كƴملية تبين كيƎ تƂدĬ ǚǋƋ الƑاجات علĬ سلوƃ الأفراد وإنجاƦاتهم.

ƙانيا: نƂريات التعزيز.

نƂرية سكنر:

إن واضƴ ǚǋƋ النƂرية ǋو سكنر الذĬ يرă ǃن الƴوامل البيƏية اƕƓارجية ǋي التي تƑدد السلوƃƈ ومن ǋنا فƎن التƴاعǚت الƴقلية الداƕلية ليست موضƴ اǋتمامƆƈ لذاƃ فƎن المƂƦرات ǋي التي تتƑكم في

[1]- خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص237.

السلوك وأن النتائج التي تعقب مباشرة استجابة من الإنسان تزيد من احتمال تكرار ذلك السلوك في المستقبل.

وطبقا لمبادئ ونتائج بحوث ونظريات التدريب والتعلم في علم النفس المعروفة بأثر التعزيز على الاستجابة يعتبر الفرد إذا ما تعرض لخبرة سارة أو تلقى ثوابا على عمل معين فإن احتمال استجابته مرة أخرى سيزيد. على العكس من ذلك فإن تعرضه لخبرة سيئة أو عقاب سيجعل احتمال تكرارها لنفس السلوك في المستقبل أقل لأنه سيحاول تفادي حدوث تلك الخبرات عن طريق تجنب السلوك المؤدي إليها. تتفاوت فعالية الحوافز على إحداث السلوك المرغوب فيه على عدد مرات التعزيز التي تعقب ذلك السلوك وعلى قوة الأثر الذي يتركه. على اقتران التعزيز بالاستجابة يؤدي تبدو العلاقة النمطية واضحة للفرد. فالمعززات التي تكون على شكل كتاب شكر أو مدح للموظف أو العامل أمام زملائه أو زيادة راتبه إذا ما أجاد في عمل معين تعتبر بمثابة مؤشرات قوية على السلوك. إن ما يقوم به العاملون من جهد تحدده إلى درجة كبيرة النتائج التي تعقب سلوكا معينا.

ويقترح بعض الباحثين استخدام القواعد التالية في المعززات التي يستخدمها المديرون:

1- عدم إعطاء فكرة مكافأة متساوية لجميع العاملين.

2- على المديرين أن يعلموا العاملين بما عليهم أن يقوموا به كي ينالوا تعزيزات.

3- على المديرين أن يخبروا العاملين بالنواحي التي لم يتحسنوا فيها.

4- على المدير ألا يعاقب موظفا أمام زملائه.

5- على المديرين أن يجعلوا النتائج (الثواب والعقاب) معادلة للسلوك الذي يقوم به الموظف.

ثالثا: النظريات المعرفية في الدافعية.

تكون النظريات في هذا الجانب مدخلا أو بعدا نظريا لتفسير سلوك الإنسان وهو ضرورة دراسة إدراك الفرد وأفكاره وتوقعاته.

1- نظرية التوقع:

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم عام 1964 وجوهر هذه النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل في العمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج. وبمعنى آخر يشرح فروم الدافعية بأنها نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره لاحتمال أن عمله سيحقق له ما يريده.[1]

وعلى هذا الأساس تشكلت عدة افتراضات هي:

1- أن قوة الفرد الداخلية والقوة الناشئة بالعمل الذي يؤديه تعمل على رسم سلوكه.

[1]- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص175.

2- أنǅ الدّرد ǈŊو الذ ǐ يقرر السلواǉ المرǕوǜ.

ويمكن اǕستنتاǈǉ من دراسة فروم أنǅ ǈŊناǉǉ طريقتين لتǌǍǍيز حالة التوǗǷ كما Ŋǈ:

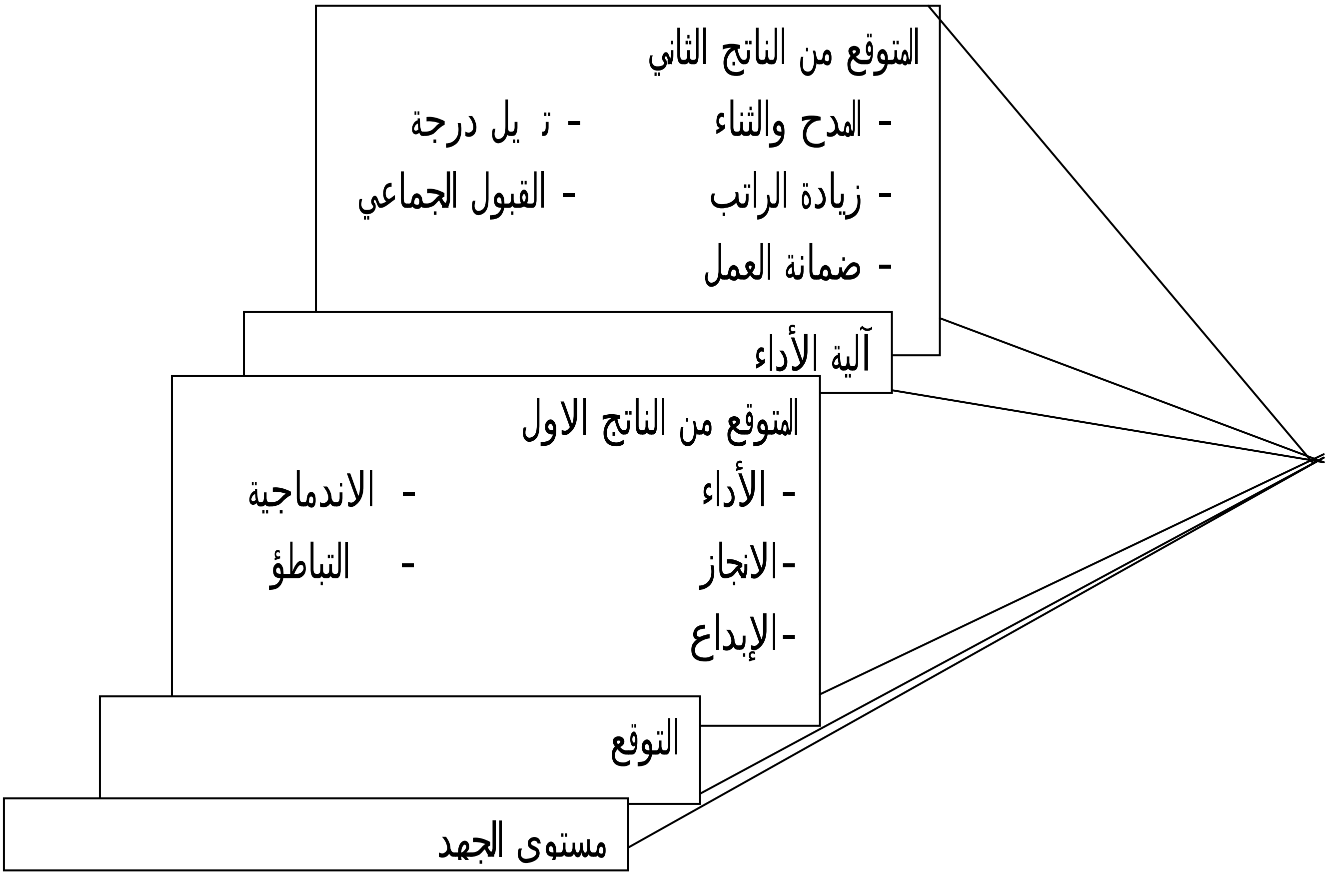
أ- التكافǘ: ويǍǆǄ ذاǉǉ قوǷ الرǕبة عند الدّرد في الوǅǈول إǉǐ النتاǈŅ المتوǗǷ ويقاǆ التكافǘ بدرجة ǘǈقق الرضا.

ب- الأداة والوسيلة: ويǍǆǄ ذاǉǉ ما يتوفر منها في البيǞة لتساعد الدّرد علǐ ǈǘديد العǍǈǷة بين ناتǈŅ ǍǑين وناتǈŅ ǘǈǷر ǉǉ التدّضيل الثاني عند الدّرد وǕ يمكن ǈǘقيقǉǉ إǕ بǍǑد ǈǘقق الناتǈŅ الأول.

3- إن اǘǈتيار الدّرد لسلواǉ ما يǍǆتمد علǐ توǍǈǷاǉǉ Ǒǈ أنǅ ǈŊذا السلواǉ يوǅǉǉ إǉǐ المطلوǜ.

و يǅور لنا الشكل رقم (5) الأفكار الأساسية لنموذǉǉ فرومر للتوǗǷ عند فرومر.

شكǈ رقم (05) : الأفكار الأساسية لǍروم.



المǅدر: شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال، عمان: دار حامد، 2000، 319.

أكد فرومر في نǈريتǉǉ ǈŊذا علǐ أنǅ استمرارية الأداء وفǍالية الدافǗǷ تǍتمد علǐ قناعة العامل ورضاǉǉ وكذا مǘǈلة إدراكǉǉ بهذا العǍǈǷة الǕيجابية بين المكافآت التي يǘǈǅل عليها وبين ما يدرǉǉ ويǍتقد انǉǉ يستǘǈقǉǉ .

2- نظرية الحاجة للإنجاز:

تعتبر هذه النظرية التي ترتبط بكل من ماكليلاند واتكنسون أن من عوامل الدافعية ذاتية داخلية تتصل بالقوة والرغبات الداخلية لدى الفرد المتمثلة برغبته في التمييز والإبداع وينعكس ذلك عمليا على الأفراد العاملين لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية والتي تتصف بنوع من التحدي ويمكن أن يتوقع منهم الإنجاز والتفوق بها. فهؤلاء الأفراد يبذلون جهودا أكثر من غيرهم من أجل إثباتها لأنفسهم وإرضاء لذاتهم بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت ومنافع مادية.

3- نظرية المشاركة في تحديد الأهداف:

لنعتبر أن شخصا يدعو للإسلام ويبشر بتعاليم دينه وهو يعلم غاية هذا الجهد في الدنيا والآخرة فالدافع هو رضا الله ودخول الجنة فالهدف الذي يسعى إليه الشخص هذا لتحقيقه يحدد طبيعة سلوكه وعليه فإن هذه النظرية تقوم على أن مبعث دافعية الفرد هي الأهداف والغايات التي يسعى إليها وكلما كانت هذه الأهداف محددة وواضحة ومقبولة لدى الفرد كلما كانت الدافعية لديه لعملها أكبر وهذا ينطبق على توقعات الفرد في أداء مهامه وواجباته في العمل.

4- نظرية الإنصاف والعدالة:

تهتم نظرية الإنصاف والعدالة بدور رئيسي في الدافعية يتمثل في الرأي الذي يرى أن الناس يتأثرون في سلوكهم بالمكافآت النسبية التي يتسلمونها أو هي في طريقهم لاستلامها. تقوم هذه النظرية على افتراض أن الناس يشعرون بالإنصاف إذا ما تمت معاملتهم في العمل بعدالة يقرر الأفراد العدالة بواسطة معادلة بسيطة هي: ما هو الجهد الذي يتوقعون بذله في العمل المتاح بالمقارنة مع ما يتوقعون الحصول عليه بعد بذلهم هذا الجهد (مكافآت) تعودنا هذه المعادلة أو العلاقة النسبية بين الجهد والعائد بوسيلة المقارنة مع نسب الأفراد أو المجموعات الأخرى التي تحقق الإنصاف فعندما تكون النسب متساوية تنشأ عدم العدالة وعندما تزيد المدخلات أو قيمة العائدات النسبية أو الحركة تتحقق العدالة عند الفرد.

المبحث الǨاني: إدارة نǛام الحوافز.

إن نǛام الǨوافơ كǦيرǚ من الأنǛمة الǓǗرǎ السائدة في المǘسسة من الǞوامل ǚ الǛروǳ التي تجǞلǚ يقوم بدورǚ في تǨقيơ الأفراد الǞاملين ǚ فشلǚ في ǚذا الدور. فسنǨاول في مايلي تǨليل إدارة نǛام الǨوافơ بالتǞرǑ إلǏ النقاط التالية:

- مǧادر الǨوافơ والǞوامل المǘǦرة فيǚ.
- شروط نجاǳ نǛام الǨوافơ.
- ǧǞوبات ومǞوǚات نǛام الǨوافơ.
- ǚساليǢ نǛام الǨوافơ.
- مراǨل تǧميم نǛام الǨوافơ.

المطلب الأول: مǧادر نǛام الحوافز والعوامل المǘǦرة فيǚا.

1- **مǧادر الحوافز**: تنقسم مǧادر الǨوافơ التي يمكن ǚن يǨǧل عليها الǞامل في الǞمل إلǏ قسمين:[1]

ǚ- ǨوافƠ ذاتية كامنة في ǚداǒ الǞمل: ويكون مǧدرǚا ذاتي ناتǰ عن طبيǞة النشاط المطلوǢ ǚداǘǚ في الǞمل كمǦال علǏ ǚذا الشǓǗ الذǏ يǞمل في قسم الهاتƹ ويǨǢ التǞامل مǢ الناƩ ونǛرا لأن وǛيفتǚ تتطلǢ الǨǗǓǧل الدائم بالناƩ فهو يجد في ǚدائǚ لهذا الǞمل مǧدرا للسǞادة والرضا عن النƩǓ.

Ǣ- ǨوافƠ ǓارجيةǓ كامنة في بيǞة الǞمل: تتمǦل في الǛروǳ المǨيطة بǚداǒ الǞمل كالأجورǕ المكافǔتǕ الترقيةǕ القيادة والǞلاقة مǢ الƠمǈǗ.

2- **العوامل المǘǦرة في نǛام الحوافز**:

إن اتǓاذ قرار سياسة التǨفيơ يرتبط بǞوامل كǦيرة تǘǦر فيǚǕ منها ما يدǓل ضمن إطار المǘسسة ومنها يتǞلق بالسياسة الǞامة للدولة.[2]

أولا- علǏ مستوى الدولة: ǚنǚا تتǘǦر الǨوافơ بǞاملين اǦنين:

ǚ- سياسة الدولة الاقتǧادية وكذا الاجتماعيةǕ وتǛهر غالبا في شكل قوانين تǞمل المǘسسة من ǓلاǓل إدارتها علǏ تطبيقهاǕ وبالتالي تشكل الإطار الǓارجي الذǏ يǨتوǏ مǞالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

---

[1] - صلاح بيومي، **حوافز الإنتاج في الصناعة**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982)، ص32.
[2] - حسن الجيلاني، **التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985)، ص102.

ج- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفراده للمنافع وكذا السبل الموصلة إلى تحقيقها وهنا يتحدد بالتالي نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

ثانيا – على مستوى المؤسسة: حيث يتأثر نظام الحوافز بالعوامل التالية:

1- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز، فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانات المؤسسة وكذا كفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطبق لكل من تطلعات العمال وقيود وأهداف المؤسسة.

2- اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني إذ كلما كانت فعالة اقتصاديا كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

3- نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي وهنا يتحدد مدى انسجام رغبة العامل مع رؤية المؤسسة للأمور فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية وكذا عليه أن يكون واعيا بالدور المنشود إليه.

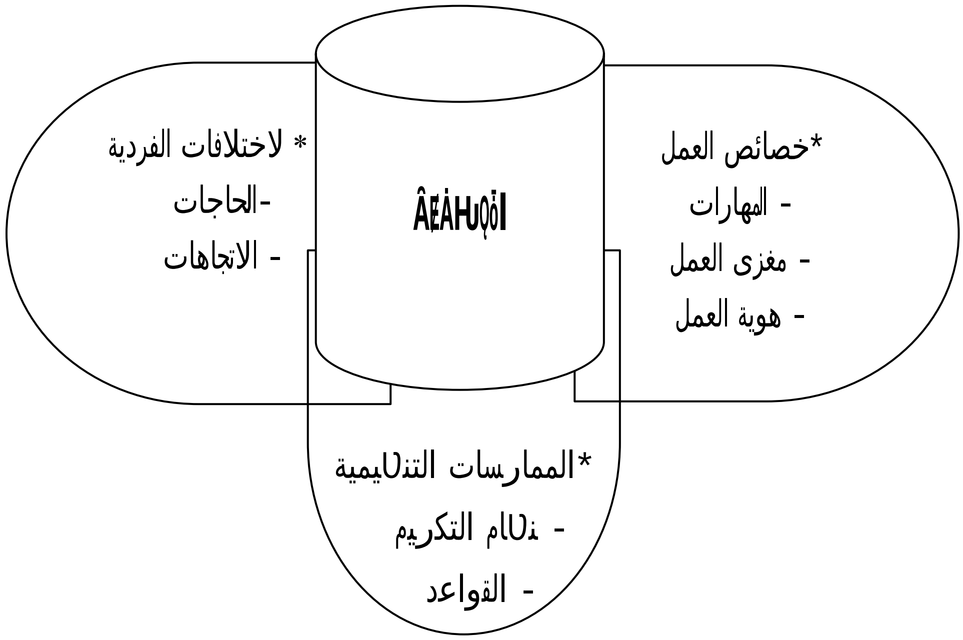
مهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي:

- الوضع الاقتصادي للقطر.
- الوضع العام للعامل.
- النظام الضريبي المتبع.
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.
- توقف الإنتاج لأسباب غير راجعة لإرادة العامل .
- حب العامل لعمله وتفانيه في رفع إنتاجه.
- انسجام العامل وعمله وتأثير الظروف المحيطة به.

بالإضافة إلى ذلك فان الأرضية التي تنطلق منها لفهم العوامل المؤثرة في السلوك تشمل على ثلاث مجاميع من العوامل: الاتجاهات الفردية والعمل والممارسات التنظيمية[1] فالشكل (6) يوضح لنا الترابط بين هذه العوامل الثلاث. وينبغي على المدراء فهم ودراسة شكل وطبيعة الترابط بين هذه العوامل لتحقيق فاعلية برنامج التحفيز آخذين بعين الاعتبار وقوع بعض العوامل خارج نطاق سيطرة المدراء .

1- شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 311.

شكل رقم (06): العلاقة التفاعلية بين متغيرات التحفيز.



المصدر: شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال، عمان: دار حامد، 2000، ص 311.

1- الاختلافات الفردية:

الناس كلهم متشابهون لكنهم مختلفون إذ يمثل كل شخص حالة مستقلة. ويمكن الاختلاف في تركيبة الحاجات والقيم والاتجاهات والرغبات التي يحملها الفرد الواحد إلى بيئة العمل.

فمثلا قد يسعى شخص ما للحصول على عمل يوفر له الأجر العالي ويسد حاجاته المادية، بينما يقبل الآخر بالأجر القليل الذي يوفر القدر الكافي من الطمأنينة. ويبقى النوع الثالث وهم الأفراد الذين يبحثون عن العمل الذي يزيد من خبراتهم ويطور قابليتهم. وخير مثال هو هجرة العقول للعمل في بلدان لا ينتمون إليها لوجود مستوى اندفاع عال للمنظمات المتقدمة لأسواق جديدة لاستثمار الموارد.

2- خصائص العمل:

هي الأبعاد التي تقرر حدود ومسارات عمل وما يتضمنه من تحديات تتطلب المهارات ويتميز عن عمل آخر. وتتضمن الخصائص تشكيلة المهارات المطلوبة والمعرفة العلمية والخبرة وكل ما يتطلبه الفرد لجعله قادرا على القيام بالعمل. فمثلا وظيفة سائق حافلة على خط مطار والتي تتميز بالرتابة وخلوها من التحديات مقارنة بوظيفة المضيفة على متن الطائرة. الوظيفتان متممتان لخدمة المسافرين ومع ذلك فالأمر يكمن في درجة رضا وقناعة الفرد العامل اعتمادا على الخصائص التي تحثه فيه الرغبة للاستمرار في وظيفته المختارة.

3- الممارسات التنظيمية.

هي القواعد والإجراءات والسياسات والتطبيقات الإدارية بما فيها نظام التكريم المعتمدة في المنظمة الواحدة. وهي الممارسات الإدارية المؤثرة في عملية التحفيز التعويض النقدي في إجازات العمل والتأمين، الرعاية الإنسانية، المكافآت المالية، التعويضات الأخرى ... ، ومثل هذه الممارسات تجذب الفرد للعمل في المنظمة دون غيرها، وهي في نفس الوقت تعمل للمحافظة على قوة العمل الحالية في المنظمة، وإذا ما أرادت إدارة المنظمة الاستفادة من هذه الممارسات في الجذب أو الاحتفاظ على قوة العمل عليها إجراء تعديل في أعمال تقديم وإتاحة مزايا هذه الممارسات على الجميع دون استثناء ووفق برنامج استحقاق سليم واعتماد على نظام تقييم الأداء كذلك.

4- التفاعل بين العوامل:

وكما هو مبين في الشكل (6) فإن العوامل سالفة الذكر تتفاعل فيما بينها بشكل ينتج عنه أثر محفز على تحفيز الأفراد في منظمة الأعمال. وعموما فإن مثل هذا التفاعل يتضمن:

1 - الحاجات والمعتقدات التي يحملها الفرد وتدفعه للعمل في هذه أو تلك من المنظمات

2 - الفعاليات والأنشطة التي يؤديها الفرد في موقع العمل.

3 - نظام العمل التنظيمية التي تتبناها إدارة المنظمة لجعل الفرد والمنظمة في حلة نظامية كاملة.

بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه هناك جملة من العوامل التي تؤثر إما بطرق مباشرة أو غير مباشرة على المنظمة الحوافز نذكر منها:[1]

1- عوامل تنظيمية: لكل مؤسسة هيكل يحدد العلاقات داخلها وهذا الهيكل يأخذ في أي مؤسسة كانت أحد الشكلين التاليين:

- التنظيم الرسمي - التنظيم الغير الرسمي.

أ- التنظيم الرسمي:

في هذا النوع من التنظيم واجب الإدارة هو التخطيط وتوجيه العمل أما واجب العمال فيكمن فقط في تنفيذ الأعمال والأوامر على أكمل وجه.[2]

و هنا نتطرق إلى أثر وتأثير للتنظيم الرسمي نراه مهمة من جانب التأثير على الحوافز: القيادة، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار.

[1]- عادل الجودة، **الحوافز**، (المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1983)، ص17.

[2]- شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 290.

1- القيادة: تتجلى القيادة عندما يتمكن شخص من التأثير في الآخرين للقيام بعمل ما. وبمرور الوقت فإن ينبغي على القائد إتباعه الأساليب التعسفية لإرغام الأتباع على طاعته بل على العكس ينبغي عليه إيجاد حالة تفاعلية تبادلية معهم بما يرضي الطرفين.

فجوهر القيادة يتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد يشغل موقعا قياديا في جماعة على سلوك ومشاعر الأفراد الآخرين فالقيادة توجه سلوك الأفراد وتنسق جهودهم وتوفق بين أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين يقود إلى الوصول إلى هدف معين.

وقد يتمتع الفرد بقيادة رسمية إلا أنه لا يضمن فعالية التأثير على الأفراد من جهة ومن جهة أخرى قد يفتقد الفرد للقيادة والسلطة إلا أنه يتمتع بقوة التأثير على الأفراد. ومؤشر القيادة يستعمل عادة في قياس درجة تحقيق الأفراد للمهام أو الأهداف. لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كافي فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل على عرض الأفراد وبالتالي أدائهم.

و للتأثير على العمال يجب أن تكون القيادة فعالة فهناك دراسات تعتبر أن فعالية القيادة تحددها متغيرات تتعلق بصفات القائد وسلوكه وهناك دراسات أخرى تعتبر أن هذه الفعالية تحددها طبيعة الأفراد والموقف الذي يوجد فيه القائد فهي تدرس طبيعة العمل الذي يتطلبه ودافعيتهم وكذا قدراتهم.

2- الاتصال: في التنظيم الرسمي قد يكون نازلا بين الرئيس ومرؤوسه ويمكن أن يكون صاعدا أيضا وهو الأعلى ويتضمن أوامر وتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوس وتوجيهات وشرح لجزئيات العمل كما يتضمن إبلاغ المرؤوس بمستوى أدائه ومدى تقدمه ونقاط ضعفه وسبل تحسين أدائه.[1]

فهدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المنشأة. وعملية الاتصال في المنظمة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات لدى الأفراد العاملين وبشكل يكفل التنسيق والانجاز والرضا على العمل وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.[2]

وعليه فإن واجب المؤسسة إذن تشجيع نشر المعلومات وتبادلها وإخبار العاملين بسياستها ونشاطاتها حتى يكون على علم بما يجري داخل مؤسستهم وحتى لا تدع مجالات للتنظيمات غير الرسمية الناتجة عن جماعة العمل وهو ما يشجع على نشر الشائعات التي تؤثر على سير المؤسسة ككل وبهذا كله سوف تسود الثقة بين العمال والإدارة ويكون ذلك بمثابة حافز لهم على رفع الأداء.

3- المشاركة في اتخاذ القرار: إن الاهتمام بزيادة الإنتاج ورفع الأداء وزيادة مساهمة العاملين في ذلك دفع كثيرا من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب في التحفيز والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوس في

1- محمد ماهر عليش، **إدارة الموارد البشرية**، (الكويت: وكالة المطبوعات، بدون سنة نشر)، ص78.
2- رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص470.

اتخاذ القرارات إشراك العمال في إطارها يدعى التسيير بالأهداف يرمي هذا النوع من التسيير إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرئيس في تحديد الأهداف وكذا زيادة رقابة المرؤوس على عمله.

لقد وضع "بيتر دركر "Peter Draker" فكرة الإدارة بالأهداف ونالت الكثير من التأييد وتتلخص مزاياها في مايلي:[1]

1- تحسين مشاركة المرؤوس في المؤسسة.

2- تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية اتجاه المؤسسة.

3- تخفيض القلق وعدم الراحة بالنسبة للمرؤوس نتيجة عدم معرفته بموقف رئيسه تجاهه.

ب- التنظيم غير الرسمي:

هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة وهو يظهر مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين داخل العمل ويمكن من خلال التنظيم غير الرسمي معرفة أنواع الجماعات السائدة بين أعضاء المنشأة فيمكن التمييز بين(جماعة المصلحة) أي جماعة الأفراد الذين يتحدون فيما بينهم في سبيل تحقيق أغراض وأهداف مشتركة و(جماعة الصداقة) التي تتكون نتيجة لعوامل جذب شخصية بين الأفراد العاملين في المؤسسة وذلك لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.[2]

يرى برنارد أن هناك تنظيم غير رسمي مرتبط بكل تنظيم رسمي ولهذا التنظيم غير الرسمي أثران هامان على المنشأة هما:

1- أنه يخلق اتجاهات ومفاهيم وعادات بين أعضاء المنظمة كما يساهم بدرجة كبيرة في تشكيل أنماط سلوكهم.

2- يهيئ التنظيم غير الرسمي الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من أن يمارس أعماله في ظلها.

و يمكن أن نقول أن التنظيمين الرسمي وغير الرسمي ليسا متناقضين أو منفصلين عن بعضهما وإنما هما وجهان لتنظيم واحد فالجانب الأول يحدد الأهداف ويقوم برسم الخطط ويجدول طرق العمل ويتابع تنفيذها ويحكم علاقات الأفراد والإدارات بينما الجانب الثاني يمثل الناس في معاملاتهم وكلامهم وشتى علاقاتهم فالجانبان غالبا ما يكونان مكملان لبعضهما البعض والعلاقة بينهما تكون علاقة تداخل إذ أن كل واحد منهما يتأثر ويؤثر بالآخر.

[1]- علي محمد عبد الوهاب، **إدارة الأفراد**، (القاهرة: مكتبة عين شمس،ج1، 1975)، ص311- 312.
[2]- رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص382- 383.

2- العوامل القيمية: بعد عرض العوامل التنظيمية الذي رأيناها يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الحوافز نتطرق الآن إلى العوامل القيمية التي نراها مهمة باعتبارها تعكس الواقع المحيط بالفرد والمؤسسة على حد سواء.

و نظرا لاختلاف المعتقدات والمفاهيم والاتجاهات وكذا المعايير والعادات فإن ذلك كله له دور في إعطاء صيغة موحدة لمفهوم القيم وسنعرض فيما يلي تعريفا من بين مختلف التعاريف.

*** تعريف القيم:**

هي المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقدير كبير في حياته أو سلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات.[1] فيعني نظام القيم ترتيب القيم حسب أولوياتها وأهميتها من وجهة نظر فرد أو جماعة أو ثقافة.

أما عن تصنيفات القيم فقد قسم "جوردون وألبرت وفيليب فرنون " القيم إلى ستة قيم أساسية كما يلي:[2]

1- القيم الاقتصادية: النفعية والنظرة الشخصية المادية فعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض هدفها المصلحة والحصول على المادة وبقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية بينهم.

2- القيم السياسية: أساس هذه القيم هو القوة فالقيم السياسية تعكس شخصية الفرد الذي يسعى إلى السيطرة والتحكم في الأمور بحيث يكون قادرا على التأثير في الآخرين وبالتالي يكون قادرا على قيادتهم وتوجيههم.

3- القيم الاجتماعية: يقصد بها التفاعل الاجتماعي والتودد للآخرين والمقدرة على إقامة علاقات اجتماعية مع مختلف الأفراد ومشاركة الآخرين في مشاعرهم ومسؤولياتهم ومناسباتهم.

4- القيم الدينية: هي أرقى القيم وأعلاها تعكس إيمان الفرد بديانة معينة وتتمثل في تطبيق تعليمات تلك الديانة وإتباع أوامرها وتجنب نواهيها.

5- القيم الفكرية: تشير هذه القيم إلى القدرة على التحليل والاستفسار والرغبة في معرفة الأسرار والسعي لاكتشاف الحقيقة.

المطلب الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز.

لسلامة نجاح عملية التحفيز يفترض الإلمام الجيد بمنظومة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك الفرد مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص والبدائل بين أولويات هذه المؤسسة حسب التغييرات في بيئتهم الداخلية والخارجية. كما هناك من الضروري إدراك أنها لا توجد بالضرورة لتحقيق

1- بشير الخضر وآخرون، **السلوك التنظيمي**، (جامعة القدس المفتوحة، ط1، 1990)، ص61.

2- محمد شفيق، **العلوم السلوكية: تطبيقات في السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة**، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999)، ص209- 210.

دافع إيجابي يسعى لتحقيق حاجة معينة وإنما قد توجد حالة إحدى الدوافع السلبية أو لحل إحدى المشاكل التي يواجهها الأفراد فالعمل على إزالة الخوف من فقدان الوظيفة أو من النقل إلى أحد الفروع النائية ينافس في الأهمية وربما يزيد عن منح العامل زيادة سنوية أو مكافأة ما أو غير ذلك.[1]

من أجل نجاح نظام الحوافز يجب على الإدارة مراعاة العوامل المؤثرة في العامل:[2]

- شعور الفرد بأنه جزء من المؤسسة لأنه يتحقق من هذا نجاح المؤسسة نجاحها له وفشلها فشل له. فالمؤسسة التي فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه فإذا استطاع المدير أن يوصل هذا الشعور إلى العاملين معه سيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم فهم لا يعملون لصالح المدير بل هم يعملون لصالح المؤسسة والمدير فرد فيها.

فلا يوجد عمل تافه بل يوجد إنسان تافه يعطي أن يكون إنسانا ذا قيمة فإن شعور العامل بأهميته بالنسبة إلى المؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعا كبيرا لتحسين أدائه لذلك العمل ولذا فالمدير الناجح هو الذي يشعر كل عامل معه مهما كان دوره بأنه عضو في المؤسسة وأن عمله هو مهم في الأعمال.

- وجود مساحة للاختيار: لابد للمدير الناجح أن يترك مساحة للاختيار للعاملين معه فيطرح عليهم المشكلة ويطرح بدائلها يستشير العاملين معه حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسؤولياتهم مع المدير وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي لإتمام نجاح ذلك العمل.

وعلى العموم هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لابد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بنجاح ونجاح العمل فيها:[3]

1- البساطة وتعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما في بنوده وأساليبه وحساباته.

2- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والعدالة معا إذ لابد أن يحدد مسار الحوافز بحيث يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين معا وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة.

3- كما لابد للمؤسسة أن تحدد الوقت الذي تستخدم فيه الحوافز وخاصة الحوافز المادية التي لابد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة.

4- أن نضمن استمرارية الحوافز وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة وتوفير استمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات وضمان ذلك مستقبلا وأن تضمن الوفاء بالتزاماتها التي تقررها من الحوافز.

5- أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية في الأداء الجيد والحصول على الحوافز.

[1]- عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص86.
[2]- بدون إسم، **فن التحفيز**، متاح على (www.blagh.com /najah/vbox 5q5s.htm)، تاريخ الاطلاع (2007/12/28).
[3]- مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، (عمان: دار صفاء للنشر، 2000)، ص185- 186.

6- أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتسم بالعدالة والمساواة والكفاءة.

7- أن يتم وضع معايير محددة وسيطرة كاملة على الأداء لمعايير السلوك بعد دراسات تجعل المعايير هذه الأفراد والظروف المحيطة والمواد المستخدمة وذلك كي تناسبهم على ما يقومون به من أداء، وأن يشمل النظام وضع معدلات الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف والحوادث وتقديم أفكار جديدة.

8- أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.

9- أن تكون بداية النظام قوية وذلك بمساندة الإدارة العليا واستخدام شعارات وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية لإعطاء الدفعة الأولى القوية.

وأضاف علي محمد عبد الوهاب بعض الشروط الأخرى:[1]

- مراعاة عنصر التكاليف.
- تناسق الحوافز والتوازن على تنوع أشكالها (الحوافز المادية والاجتماعية، الجودة والكم).

و زاد على ذلك حريم حسن ما يلي:[2]

- الحوافز الإيجابية أفضل من الحوافز السلبية في زيادة الدافعية.
- الحوافز الذاتية (جوهر العمل) أكثر فاعلية من الحوافز الخارجية.

المطلب الثالث: صعوبات ومعوقات نظام الحوافز.

يمكن لأي إنسان التعرض لمشاكل وصعوبات في التأثير في الآخرين بشكل معين، فقد يزداد هذا التعقيد العملية ومدى الحاجة إلى معارف علمية تساعد في هذا المجال، فواحدة من المشاكل التي يعاني منها الآباء للتأثير في أبنائهم، ومشاكل أي فرد في التعامل مع أصدقائه والمدرس مع طلبته، هي مشاكل دوافع وتأثير.

وهذا التعقيد يتضاعف عند الإداري لأسباب عديدة منها:[3]

- الإداري يحتاج أن يؤثر في أعداد كبيرة جدا من العاملين، قد لا يكون عارفا بكثير منهم ولا يتصل بهم شخصيا، فهذا هو الحال بالنسبة للإدارات الوسطى والعليا لأي منظمة كبيرة، فهذه الإدارة تحتاج أن تؤثر في أشخاص لا تعرفهم ولا تتصل بهم بشكل مباشر. مع ذلك تحتاج التأكد من قيامهم بمهام يجب أن يقوموا بها، و/أو تجنب سلوك يجب أن يتجنبوه.

[1]- علي محمد عبد الوهاب، **إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء متميز**، (جامعة عين شمس: كلية التجارة، دار التوزيع والنشر الإسلامية،2000)، ص57.

[2]- حريم حسن، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص129.

[3]- سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص302- 303.

- تحتاج الإدارة إلى التغيير في أعداد كبيرة جدا من السلوكيات فبعضها يريد أن تحدث من العاملين والبعض الآخر يريدون تجنبها: فهو يريد أن يأتي كل موظف إلى عمله ويلتزم بالدوام ويحسن المواظبة ويحسن التعامل مع الزملاء والعملاء ويبذل جهدا مضاعفا لتحقيق الإنتاج الأعلى ويتجنب الغش والتزوير ويتجنب تسريب المعلومات السرية...الخ فهذه القائمة طويلة جدا وتختلف من موظف إلى آخر ومع ذلك يحتاج الإدارة إلى وسيلة مهمة لاستثارة السلوك المطلوب.

وكذلك يحتاج الإدارة في التأثير في العاملين للتحرك في مستقبل مجهول: فهو يحتاج أن يؤثر في أولئك ليقوموا بأعمال معينة لم يحددوا مسبقا تفاصيلها مثلا قد يحتاج مدير المالية أن يتحرك مدير المشتريات بطريقة معينة عندما يسعى لشراء بضاعة لا يدري متى ستظهر الحاجة لشرائها وبقية تفاصيلها ويحتاج أن يتأكد من أن مدير المشتريات سيبذل الجهد للحصول على أحسن الأسعار ويتجنب إغراء التواطؤ مع الباعة لمصلحته الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.

وفي كل هذه يتعامل الإدارة مع أشخاص ذوي شخصيات مستقلة قد تكون أكثر معرفة مما يعرفه هو حول القرار المطلوب فهذا هو حال الإدارة الذي يشرف على مختصين يملكون معارف تزيد عما يعرف. فهذه الأمور تجعل عملية التأثير والدوافع معقدة لأي إدارة.

وبالإضافة إلى ذلك هناك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها:[1]

1- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
2- تطبيق نظام واحد ونمطية في عدد كبير من المؤسسات.
3- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
4- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز على ضوئها.
5- عدم دقة تقويم أداء الأفراد.
6- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
7- سوء استخدام الحوافز من قبل المديرين.
8- ارتفاع تكاليف الحوافز.
9- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز.
10- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها.
11- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء من الحوافز.
12- نقص المهارة لدى المدرين في تطبيق الحوافز.

[1]- عايدة سيد خطاب، علي محمد عبد الوهاب، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1993)، ص362- 363.

وفي هذا المجال يمكن إدراك معوقات كثيرة:

- كثرة الإجراءات الشكلية التي ليس لها فائدة والتي يمكن اختصارها أو تجاوزها.
- شعور العاملين بالقلق لوجود موعد محدد لإنهاء العمل.
- تعارض وتقاطع الأوامر الصادرة من مصادر مختلفة.
- قلة التدريب على العمل.
- التقاطع بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى والأهداف قصيرة المدى.
- الأخطاء الإدارية وتعدد القرارات الإدارية.
- كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.
- عدم متابعة العاملين فيما يخص المحسن والمسيء.

المطلب الرابع: أساليب التحفيز.

إن الاهتمام بزيادة الإنتاج الكلي وزيادة مساهمة العاملين في هذا الإنتاج دفع الكثير من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب الجديدة في التحفيز والتي تقوم على زيادة دور المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها. وفكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على الفكرة القائلة بأن الأفراد يميلون عادة على دعم القرارات التي يشاركون في وضعها. فيما يلي عرضا مختصرا لأهم هذه الأساليب:[1]

1- أسلوب توسيع العمل:

يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام كثيرة للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلا من أن يقتصر عمله على القيام بعمل محدد متخصص فمثلا موظف قسم الرواتب بدلا من أن يقتصر عمله على استثمار ودائع حسابات التوفير يمكن أن توسعه باستثمار ودائع الحسابات الجارية أو الودائع لأجل والمراقبة على صرفها للحسابات. ويعتبر هذا الأسلوب هو رجوع عن مبدأ التخصص في العمل الإداري.

إن إضافة الواجبات والمسؤوليات إلى العمل الأساسي يزيد من الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين فيه وبالتالي يزيد من حماس الأفراد على أداء الأعمال.

2- أسلوب إثراء العمل:

يقصد به إعطاء العاملين فرصا أكبر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال بينما أسلوب العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال. ويعني أسلوب إغناء العمل إعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركة

[1]- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص463- 468.

في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم بشكل يؤدي إلى تغيير محتوى العمل. فمن الممكن أن يقتصر دور المحاسبين على استخدام الأموال لذا يتم إنشاء صندوق يعطى مسؤولية تحرير الأموال والرقابة عليها واتخاذ القرارات المتعلقة بها بما يحقق وجود ثقة المؤسسة فيهم وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوسين وولائهم للعمل كما يزيد من إحساسهم بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع درجة روحهم المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجهم.

3- أسلوب العمل المرن:

يسمح هذا الأسلوب للعاملين باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة فيستطيع الفرد الحضور إلى العمل خلال ساعات معينة وترك العمل خلال ساعات معينة لكن عليه التواجد في ساعات محددة يسمى الوقت الأساسي خلال ساعات العمل اليومية والتي هي مثلا ثمانية ساعات يوميا فمثلا يستطيع الفرد الحضور إلى العمل ما بين الساعة السادسة إلى التاسعة صباحا وترك العمل ما بين الثالثة والسادسة بعد الظهر شريطة أن يتواجد جميع العاملين خلال الفترة الأساسية ما بين العاشرة صباحا إلى الواحدة زوالا. ومن فوائد هذا الأسلوب أنه يسمح للفرد بجدولة أوقات دوامه بحيث لا تتضارب مع الشروط الخاصة ومتطلبات العمل كما أنه يسمح للفرد باختيار الوقت الذي يعتقد بأن إنتاجيته فيه أفضل ما يمكن.

4- أسلوب العمل الأسبوعي المكثف:

يتضمن هذا الأسلوب السماح للعامل بقضاء ساعاته الأسبوعية(40 ساعة مثلا)خلال عدد أيام أقل مثلا أربعة أيام بدلا من خمسة أيام. وهذا يسمح للعامل بقضاء وقت أطول للراحة والتسلية والأعمال الشخصية.

أشارت نتائج استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة في الرضا الوظيفي للعاملين وإنتاجيتهم وتقليل معدلات دوران العمل والغيابات. وبالمقابل أدى هذا الأسلوب إلى تعب العامل وإرهاقه مما أدى إلى جودة أقل في المنتجات وفي خدمة الزبائن.

5- أسلوب مجموعات الجودة:

هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا وباستمرار خلال وقت العمل في المشاركة لمناقشة وتطوير أفضل الطرق والوسائل التي تستطيع تحسين نوعية وكمية الإنتاج وقد بينت الدراسات أن هذا الأسلوب كان فاعلا في تحفيز العاملين وتحسين مستوى إنتاجية الفرد كما ونوعا.

6- أسلوب الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا واستعمالا في السنوات الأخيرة. فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب الحفز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء فأسلوب الإدارة بالأهداف هو فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال

اشتراǁ المرǡوسين ǹǷ الرǘساǒ في ǫǮديد الأǋداǦ وǬيادة رǉابة المرǡوǅ عǴǏ عملǊ. لقد وضǹ "بيتر دركر" فكرة اǕدارة في ǋǶواǀ الǶǂمسينات وǼالت الكثير من التǖييد وتتلǃ f الǋناǓ ر الأساسية لهذǽ السǴسǴة اǕدارية في:

1- يجتمǹ الرǘساǒ والمرǡوسين في كل وǮدة إدارية لمناǉشة الأǋداǦ والنتاǀǚ المراد ǫǮقيقها في المǘسسة والتي تكون عادة ضمن اǕطار الǠام لأǋداǦ المǘسسة.

2- يشتراǁ الرǘساǒ والمرǡوسون في وضǹ وǫǮديد الأǋداǦ التي يمكن للمرǡوسين ǫǮقيقها ǙǶǃ فترة Ǭمنية مǠينة وǋǽǀ الأǋداǦ يجǅ ǯن تكون واǉǠية ويسهل ǉياسها.

3- يجتمǹ الرǘساǒ ǹǷ المرǡوسين مرة ǯǃرă لدراسة إنجاǬ المرǡوسين لتǴǁ الأǋداǦ الموضوعة وتقييمهاǕ والنقطة الأساسية في ǋǽǀ المرǳلة ǋǾي ǫǬويد المرǡوسين بمǠلومات عن عملية التقييم ǫǮǏ يǠرǦ المرǡوǅ ǯين يقǦ بالنسبة لمساǋǮمتǊ في ǋǽǀ المرǳلة لتǮقيق ǋدǦ وǮدتهم اǕدارية وǋدǦ المǘسسة الǠام.

4- إذا تبين من ǙǶǃ عملية التقييم بǠǲ ǏǸانǁ نواǮي ضǠيǦة تتطǅǴ التǠديل فيجǅ الǠمل عǴǏ وضǹ الǴǮول لهاǕ كوضǹ البراǀǚمج التدريبية لǖفراد.

إن وضǹ الأǋداǦ وطرق تقييمها ǫǃǠǦǂ من مǘسسة إǏǴ ǯǃرă ǯǶ ǫǮǏ بين الوǮدات اǕدارية للمǘسسة نǦسها لكن النتاǀǚ المترتبة عǴǏ ذلǁ يمكن تلǃيǓها فيما يلي:

- ǫǮسين مشاركة المرǡوǅ في المǘسسة.
- ǫǮسين موǉǦ الأفراد ورǹǷ روǳهم المǠنوية اتجاǽ المǘسسة.
- ǫǃǦيǦ القلق وعدم الراǳة بالنسبة للمرǡوǅ نتيجة عدم مǠرفتǊ بموǉǦ رǙيسǊ اتجاǋǊ.

7- أساليب أǯǃرǉǬ في التحǦيز:

إضافة إǏǴ النǛريات والأساليǅ السابقة في التǦǮيǬ فǥǼن ǋناǁ ǯساليǅ ǯǃرă يمكن تطبيقها لǬيادة فهم اǕدارة للǠاملينǕ ومن ǋǽǀ الأساليǅ اǙǋتمام بالروǳ المǠنوية للǠاملين عن طريق ǉيامها:

- بمسǳ ǯǾǃ ǓǙǂ يǠني لمǠرفة ǯرǒ واتجاǋات الǠاملين اتجاǽ المǘسسة.
- وضǹ نǛام ǓǃندوǓ اǉǃتراǳات لكي يستطيǹ الأفراد التǠبير عن مشاكلهم وǯرǙǂهم وǯفكارǋم.
- وضǹ نǛام فǠال لǴǳ الشكاوǎ والنǬاعات التي تنشǖ داǃل المǘسسة بين الǠاملين فيها.
- سياسة الباǅ المǦتوǳ من ǉبل المدير ǹǷ مرǡوسǊ.

8- ǫǬǦيǋ العاملين:

إن ǫǦǬيǋ الǠاملين في المǘسسة ǋو من مهام وǛيǦة التدريǅ فيهاǕ ويتضمن التدريǅ ǯساليǅ منǛمة تǠمل عǴǏ إǮداǫ ǫ تǌيير في سلوǁ الأفراد لتمكنهم من الǴǓǂول عǴǏ المهارات المهنية والسلوكية

القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معا. تحليل العاملين في المؤسسة يتضمن توجيههم وتكييف العاملين الجدد في بداية عملهم لبيئة العمل في المؤسسة من حيث أهدافها سياستها طبيعة العمل بها التعرف على العمال...الخ وفي هذه المرحلة تتضمن جولات لمختلف أقسام المؤسسة للتعرف عليها لخلق جو عمل طبيعي للأفراد بشكل تشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة وليسوا غريبين عنها مما يؤدي إلى خلق الشعور بالرضا والطمأنينة.

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه.

من أجل تصميم نظام للحوافز لابد من إتباع الخطوات الموضحة في الشكل الموالي:[1]

شكل رقم(07): خطوات تصميم نظام الحوافز.

تحديد هدف النظام ← دراسة الأداء ← تحديد الميزانية ← وضع إجراءات النظام.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، ط5، 1998، ص 256.

أولا- تحديد هدف النظام: قد يكون هدف المؤسسة إما تعظيم الأرباح، رفع المبيعات و/أو تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق الهدف العام لابد من تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم، ولذا فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل وهذا داخل كل وحدة تنظيمية. فأساس برنامج الحوافز هو وضع أهداف مضبوطة، ولوضع هذه الأهداف توجد ثلاث مكونات أساسية هي:[2] عملية وضع الأهداف، تحديد الأهداف، والتغذية المرتدة.

ثانيا- دراسة الأداء: تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتصميم الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي حيث أن الأداء المطلوب يستدعي مايلي:

أ- وجود وظائف ذات تصميم سليم: أي أن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة.

ب- وجود عدد سليم للمستخدمين: فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب.

[1]- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، (مركز التنمية الإدارية، ط5،1998)، ص256- 261.

[2]- دافيد ويتون،تيمم كامرون، **الإدارة والقيادة وعلاقات التفاعل الإجابي**، ترجمة محمد عبد العليم، (مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة،2001)، ص253.

ه- وجود طرق عمل سليمة: يعني وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب أدائه والتدريب على الخطوات الصحيحة وحصول على خرائط العمل وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا لنواتج العمل.

د- وجود ظروف عمل ملائمة: وهذا يعني أن جو العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواد الخام وغيرها.

و- وجود سيطرة كاملة للمستخدمين على العمل: أي يمكن محاسبة المستخدم على عمل ليس له سيطرة عليه.

ثالثا- تحديد ميزانية الحوافز: يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في الميزانية البنود التالية " قيمة الحوافز والجوائز – التكاليف الإدارية – تكاليف الترويج " كما يمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز:

أ- ميزانية ثابتة: فيها يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا ويمكن تحديدها باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور.

ب- ميزانية مرنة: يعني أن تكون متغيرة وغير محددة سلفا وذلك حسب أرقام أو الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج.

رابعا- وضع إجراءات النظام : هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني تسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز وتوقيت تقديمها.

*** تقييمه**:

لأجل تقييم نظام الحوافز فإن هناك عدة معايير أو مؤشرات رئيسية يجب أن تجرى مقارنة لهذه المؤشرات والمعايير قبل تطبيق نظام الحوافز وبعد تطبيقه. كما أنه يمكن إجراء مفاضلة بين الأنظمة المختلفة للحوافز من حيث ما يحققه كل واحد من هذه المؤشرات ومقارنته بما يحققه النظام الآخر. والمؤشرات التي يمكن اعتمادها في التقييم هي مايلي:[1]

1- الأداء:

يستخدم معيار الأداء لتقييم أثر أنظمة الحوافز على مستويات الأداء لدى الأفراد العاملين وبافتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على دافعية الأفراد ويشجعهم على الاندفاع للعمل فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

[1]- صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص358- 359.

2- تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:

عندما يكون في المؤسسة نظام لمحاسبة التكاليف دقيقا ومطبقا بشكل فعال فإنه يضمن تحديد تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة أو المباعة من تكاليف العمل. ويستخدم جانب التكلفة في هذا تحديد مدى فعالية نظام الحوافز المعتمد والمطبق فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من الكلفة أو كبح تصاعدها يؤدي إلى تحقيق استقرار في تكلفة من هذه الكلفة فإن هذا النظام فعال وكفء.

3- رضا العاملين:

تمثل درجة رضا الأفراد العاملين على نظام الحوافز المطبق عليهم أحد المعايير المهمة لقياس درجة نجاح فعالية نظام الحوافز من تطبيق نظام حوافز دقيق ومنظم وموضوعي وسليم علمي لكنه غير مرغوب من جانب الأفراد العاملين. لذلك لابد من أن تضمن الإدارة توفر جوانب القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة قبل أن يتم تطبيقه. ومن المؤكد جدا أن تستمع الإدارة إلى مقترحات العاملين فيها بصدد نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز المطبق بهدف تعزيز كفاءته.

المبحث الثالث: قضايا ومرتكزات نظام الحوافز.

يستند نظام الحوافز إلى مجموعة من القضايا والمرتكزات التي يجب على المؤسسة أن تلم بها وتراعيها جميعا حتى تكسب ثقة العاملين في النظام وتحقق أهدافه ونحاول من خلال هذا المبحث تبيان ذلك كما يلي:

- منظومة المكانة ونظام الحوافز.
- الأداء ونظام الحوافز.
- الاتجاهات السلوكية ونظام الحوافز.
- الإبداع وامتلاك المهارات والكفاءات الشخصية ونظام الحوافز.

المطلب الأول: منظومة المكانة ونظام الحوافز

يتمثل أحد أبعاد الثقافة التنظيمية تقييم الأهمية النسبية للأفراد والجماعات والأدوار. فالمكانة هي موقع ودرجة احترام الفرد في الجماعة أو المجتمع.

ويستخدم الأفراد المختلفون معايير متفاوتة أو أوزان ترجيحية في تقييم المكانة وغالبا ما يكون هناك نوع من الإجماع حول تقييم المكانة للفرد أو الجماعة.

وهناك نوعان من المكانة كما يرى ذلك بارنرد هما: المكانة النشاطية والمكانة الهرمية وتعتمد المكانة الأولى على نوع العمل أو الفعالية التي يقوم بها الفرد أو الجماعة. فالمهندس والمحامي لهما أعلى مكانة من العمال غير الماهرين في المؤسسة وهناك فروقات بين مكانة المدراء الرئيسيين والاستشاريين وبين الوظائف المشغولة في مركز المؤسسة وبين فروعها في المناطق.

أما النوع الثاني من المكانة فيرتبط بالمستوى الإداري في الهيكل التنظيمي أي بهرمية المستويات وبسلسلة الأمرة. فالوظائف الأرقى من الإدارة العليا هي عموما أعلى مكانة من تلك التي في المستويات الأدنى.[1]

ويضيف أيضا إلى تبويب بارنرد حقلا ثالثا من المكانة يتعلق بالفرد شاغل الوظيفة نفسه ويسمى بالمكانة الشخصية. إذ بالرغم من أن الكثير من أبعاد المكانة تتحدد بنوع العمل أو النشاط من جهة وبالمستوى الإداري من جهة أخرى فإن تلك المكانة قد ترتفع أو تنخفض تبعا للسمات الشخصية لشاغلها فإذا استبدل مدير شعبة مثلا الذي كان يتميز بالكسل واللامبالاة والدوام غير المنتظم بآخر يمتاز بالذكاء والفطنة والحرص والدقة في الدوام فإن مكانة هذه الوظيفة ترتفع في المؤسسة على الرغم من أن الوظيفة المشغولة باقية كما هي كعنوان في الهيكل التنظيمي والتصنيف.

[1]- خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص217.

ونحن هنا نجد العديد من رموز المكانة التي ترتبط بالفرد مباشرة. وهي تعطي المؤشرات لأي فرد يشاهدها حول مكانة الفرد المعني. فمساعد المدير العام لا يعمل إلا في مكتب أوسع وأكبر وأكثر رفاهية من مدير القسم. وينعكس ذلك أيضا في نوع التأثيث الذي قد يتحول من المعدني إلى الخشبي وتتفاوت الستائر والسجاد وإتباع الغرفة عن بقية الغرف. وتتوافر التسهيلات الأخرى مثل المغاسل الخاصة والكراسي الدوارة والغرفة المجاورة الخاصة للاجتماعات كل ذلك يعطي المؤشرات لمن يشاهدها من أنه شاغل الوظيفة هو مسؤول مهم في المنظمة. وهناك رموز أخرى للمكانة فبعض الأفراد يحضرون عند بدء الدوام وعند نهايته أو يلزمون بتأشير ذلك في جهاز التوقيت (الساعة) في المؤسسة في حين أن المدراء الأعلى لا يلزمون بذلك. كما أن هذه المؤشرات لا تقتصر على ما تعنيه لأفراد المؤسسة بل تمتد إلى من يتعامل معها. وهي توفر نوعا من التوقعات عن الشاغلين ودرجة من النظام في العمل.[1]

وعلى الرغم على ما يبدوا من عدم ديمقراطية منظومة المكانة ومهما كان الرأي في قبولها أو رفضها فإنها ظاهرة موجودة بالفعل في المؤسسة. بل أنها تلعب دورا بنائيا في بعض الأحيان وخاصة في مجال التحفيز.

فيؤدي وجود نظام المكانة ورموزها إلى تقوية التحفيز فالقلة من الأفراد هم اللذين يقتنعون بوظائفهم الحالية وبمكانتهم. وترتبط الطموحات للترقية والترفيع ليس فقط بالمكاسب المادية الناشئة عنها وإنما كذلك بإدراك الفرد لمكان الوظيفة الجديدة. وكلنا يسمع أن شخصا ما يرغب أنه لابد أن يعيش في المكان المناسب في المدينة وأن تكون سيارته من النوع الفاخر. ومثل هذا الإدراك ينطبق على تصورات الفرد عن الطموحات المرتبطة بالمكانة في المؤسسة. وعدم مراعاة المؤسسة لرموز مكانة الفرد في المنظمة قد يتسبب في العديد من المشكلات التي تؤثر سلبا على تحفيز الأفراد ومن بين أهم سلبياتها ما تؤدي إليه من زيادة أو طول في المسافة الاجتماعية بين المستويات في المؤسسة. وعندما تزداد تلك المسافة يشعر المرؤوس بأن الرئيس بعيدا عنه وأنه لا يعرف عن فهم مجريات عمله وأنه يعيش في عالم ثاني. كما قد ينتج اهتمام الفرد على رموز المكانة بحيث ترتبط مجريات العمل وسياقاته. إذ أن رموز المكانة قد تتحول إلى غاية في حد ذاتها يطمح كل فرد في بلوغها بغض النظر عن الحاجة الفعلية لها في العمل اليومي.[2]

كما قد يسود مناخ من القلق بسبب اعتبارات المكانة فقد تبدو المكانة لفرد ما غير لائقة ولكنه يشعر أنه غير قادر على تغييرها. ومثل هذا التصور ومهما كان أسبابه يخلق شعورا قد يشبه الإحباط يسمى بقلق المكانة. كما قد يؤدي أنه لا توافق المكانة أي الفرق بين المكانة الفعلية والمكانة المدركة أو الطموحة

[1]- نفس المرجع، ص218.
[2]- نفس المرجع، ص219.

إلĨ مĀل ذلǁ القلق ĝيضا وقد يكون عنوان الوǇيƼة مناسباǙ ولكن بƺ Ư رموǎ ǐير مناسبة ĝو ǐير ǇقةƑǙ في إدراǁ الƼردǙ ومم Ǚشاǁ فيǚ ĝن ǙƠباط والقلق النƼسي وعدم الرضا كلها تقود إلĨ الƠد من نجاƟ المƍسسة.

المطلب الǭاني: الأداƅ ونǚام الحوافز.

من بين المكونات الأساسية الǭǚلة في التƠƼيƨ المشار إليها سابقاǙ ĝĨ الƼرد والوǇيƼةǙ موقƔ الƼمل ينŢ ǻ التمام ǈƬمƠ ǂو الƠƼيƨ علĨ الƼرد وتŢميم الوǇيƼةǙ ولو ĝن الباƠǎين ĝǗذوا مǗƌرا يوجهون ǚǙتمام إلĨ عوامل الموقƔ. يتوقƔ الأداƅ علĨ القدرة والرǐبةǙ ويتوقƔ الرǐبة علĨ الدافƺيةǙ وتتوقƔ الدافƺية علĨ Ǚستƺداد واǙمكانات. وبالتالي يمكن النǇر إلĨ مستوǎ الأداƅ علĨ ĝنǚ متǐير تابǃ يتوقƔ علĨ ǭǚ ƂƠ متǐيرات مستقلة ǚي:[1]

* الدافǃ علĨ الƺمل: الذǎ يƺني بالقوة الداǗلية التي تƠرǁ السلوǁ في الƺملǙ وقد يكون الƠداǃ علĨ الƺمل قويا ĝو ضƺيƼا.

* بيƑة الƺمل الداǗلية: مدǎ وجود ما يƍدǎ إلĨ إشباع Ơاجات الƼرد في البيƑة ǚذǇ تتوفر ƠيƂ ǚǈذǇ المشبƺات في البيƑة الداǗلية للƺمل تƍدǎ إلĨ شƺور الƼرد بالرضاǙ وقŢ ور ĝو عدم وجودǚ يƍدǎ إلĨ شƺورǇ بƺدم الرضا ĝو باǙƠباط.

* مستوǎ القدرات: إمكانات الƼردǙ وقد تكون عاليةǙ وقد تكون منƼƗضة ونتيجة تƼاعل ǚذǇ المتǐيرات المستقلة يتƠدد مستوǎ الأداƅ الƼردǎ والذǎ قد يكون مرتƼƺاǙ ĝو فوق المتوسط ǙومتوسطاǙ ĝو دون المتوسطĝ Ǚو منƼƗضا .

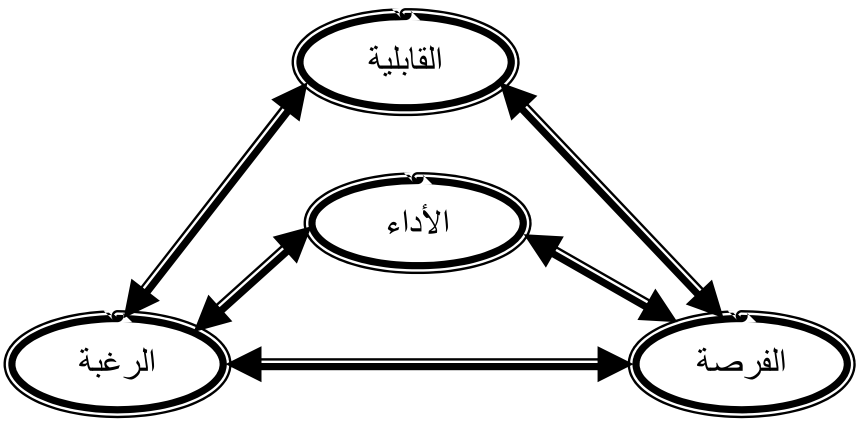
إن من مسƍوليات المدير إتاƠة الƼرŢة للمرƌوƧ الراǐǻ والقادر لكي يƍدǎ مهماته ووǇيƼتǚ بشكل ĝفضلǙ ذلǁ لأن ǚناǁ الƺديد من الأفراد يرǐبون فǈي الأداƅ الأفضǈل ويقǈدرون عليǚ ولكǈن ǭƗ ǈو Ţيات الموقƔ تƠول دون ذلǁ ويبرƨ دور الƼرŢة المتاƠة في الشǈكل(7). فلكǈي يتƠقǈق الأداƅ الƺالي فǚنǚ ǙبدĝĨ ن يتمتǃ الƺامل بالقابلية ĝو القدرة علĨ الأداƅǙ مĀل الذكاƅǙ الƯƠة الƺامة...الƀǈ. وǭانيǈا الرǐبة ĝو الدافƺية في الأداƅǙ وĝƗيرا إتاƠة الƼرŢة ĝمامǚ لǙداƅ. ويمكن تƠسين قابلية الƼرد علǈĨ الأداƅ من ǙǗل ǙƗتيار السليم لأعضاƅ المƍسسةǙ وبرامƀ التدريǻ والتنمية ĝمǈا الرǐبǈة فǈي الأداƅ فǈيمكن تƠسينها بالتƠƼيƨ.

يتطلǻ ƗلǄ فرŢة الأداƅ قيام المدير بتƠليل مجموعة من الƺوامل المƍǭرة فيǚ مĀل مناǇومة التكنولوجيا المستƗدمةǙ ومناǇومة التƗطيط واتƗاذ قرار كيƼية تƗويل الŢǈƠية. فقد يبرƨ دور مناǇومة التكنولوجيا

[1]- ثروت شلبي، **آلية التفاعل بين الأداء والتحفيز**، متاح على (www.kenanaonline.com)، تاريخ الاطلاع (2007/12/13).

في مواقع معينة بحيث أن تطويرها يعتبر أساسا في الفرق في الأداء الجودة وفي مواقع أخرى قد يكون التطوير التنظيمي كما في تخطيط العمليات وجدولتها وتحديد مسارات خطوط الإنتاج والتنسيق بين الفعاليات أما من حيث تحويل الصلاحيات إنجاز مهمات معينة يتطلب التحديد لأفراد معينين مما يدفعهم لاستثمار قابليتهم والاستفادة من مكوناتها بما يحقق التميز عبر شكل أداء أعلى. كما أن من بين الممارسات الإدارية المعززة بهذا المجال وضع الأفراد الجدد في جماعات عمل رسمية تتميز بالأداء المتميز العالي وإيجاد حالة أو حالة مناظرة بين المدير والمرؤوس عند الحاجة في حل المشكلات المهمة أو مواجهة المواقف الحرجة وحماية الأفراد من الانقطاعات في انسيابية العمل ومن الاجتماعات غير الضرورية.[1]

شكل رقم (08): أبعاد الأداء الوظيفي.



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة- مع التركيز على إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 246.

يعتبر تقييم الأداء من أفضل الأدوات المساعدة على صناعة قرارات تخص إدارة الموارد البشرية وإن واحدة من المزايا لهذه الأداة هي مساعدتها للمدراء على التمييز بين الأداء الجيد. وسنناقش الآن بعض المجالات التي تحتاج إلى معلومات تقييم الأداء وهي:[2]

1- قرارات التكريم: تعتمد غالبية المؤسسات إلى تنشيط أداء العاملين فيها عن طريق الترقيات المالية وتضع خطط الاستحقاقات في ضوء مستويات أداء محددة. في حين نجد مؤسسات أخرى تعمد إلى تحديد مبالغ تمنح على شكل دفعات لتحفيز أداء العاملين. حيث وجدت مثل هذه المؤسسات أن المبالغ المحددة أكثر دفعا لتحسين أداء الفرد ودفعه لتطويرها.

1- خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص245.
2- شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 284.

2- مناقلة العاملين: تستخدم منظمات الأعمال معلومات تقييم الأداء لأغراض مناقلة العاملين لشغل المناصب الشاغرة فيها أو لأغراض تنفيذ برنامج ترقيتهم. حيث تجري المفاضلة بين(...)و(...)من الأفراد في ضوء المعلومات المتراكمة لديها عن أدائهم لاتخاذ قرار بترقية أو نقل الموظف أو ترقيته أو الاستغناء عنه.

3- تحديد الأداء: إن الغرض الأساسي وراء نظام تقييم الأداء هو تحسين أداء العاملين في المؤسسة إضافة إلى تحليل نقاط القوة والكشف عن أسباب الضعف والقصور في أداء العاملين.

4- الاحتياجات التدريبية: إن تشخيص الأداء غير الجيد يمكن المديرين من اقتراح البرامج التدريبية المناسبة التي ترفع من مستوى أداء الفرد أو تكسبه مهارات وتقنيات إضافية تعزز أداءه.

ولذا يجب أن يقود الأداء المتميز إلى تحفيز مناسب وفق ما يلي:[1]

*** مكافأة الأداء المتميز:** أن يتم تقديم الحوافز المعنوية إثر الأداء المتميز لأنه عامل يسهم في تقدم العمل وزيادة معدل الإنتاجية والفاعلية ويمكن أن يأخذ الحوافز أشكالا مختلفة مثل:

- وضع صورة صاحب الأداء أمام زملائه الجميع.
- تقديم صاحب الأداء المتميز إلى المدير العام للتعرف إليه وتقديره والاعتراف من قيادة المؤسسة بإسهاماته.
- تكريم الشخص طيلة فترة زمنية معينة.
- تسليم ميدالية/ درع/ بطاقة تكريمية.

*** الأفضل:** أن تلجأ المؤسسة إلى التصويت على الأفضل في الإنجازات والأداء والسلوك ممن تجاوز أداؤه المهام والأعمال الموكلة إليه وتكرمه بعد إجراء التقييمات الرسمية اللازمة وتطبيق معايير تقييم الأداء من قبل إدارة المؤسسة وذلك وفق ما يلي:

- منحه اسم الأفضل في إدارته/ قسمه.
- بيان سبب تكريمه وإعلان ذلك للجميع.
- نشر عدد الأصوات التي حصل عليها للكشف عن مدى إقرار الجميع بأفضليته.
- منحه جائزة/ هدية/ لوحات تذكارية تدل على مكانته.

*** الأكثر دواما في المؤسسة:** أن تختار المؤسسة الأشخاص الذين يمضون أوقاتا أطول من الدوام الرسمي بقصد إتمام مهامهم الصعبة وتمنحهم حوافز تكريما على استمرارهم في تنفيذ أعمالهم طوعا بقصد إنجازها وفق التالي:

- إعلان الأسماء في لوحة الشرف.

1- محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص43.

- توضيح مسوغات نشر الأسماء لجميع العاملين.
- منح الأشخاص المتميزين حوافز ذات القيمة المعنوية (بطاقات تقديرية، هدية تذكارية...).

* **جائزة الإنتاج الأعلى:** أن تختار الإدارة والشركات الإنتاج الأعلى وفق معايير الإنتاجية المحددة بشكل موضوعي، وتكرم الشخص على إنتاجه وفق التالي:
- نشر اسمه في لوحة أبطال الإنتاج.
- يمنح الشخص أسبوعا إضافيا من الإجازات المأجورة.
- تقديم هدية له على إنتاجيته (علبة حلويات، وجبة غداء مع أسرته في مكان يختاره...).

* **مكافأة تحقيق الأهداف:** أن تختار المؤسسة أو الإدارة الأشخاص أو الشخص ممن حققوا الأهداف المحددة لهم وفق المؤشرات الرسمية أو الوطنية من الإدارة، وتكرمهم على ذلك كما يلي:
- تحويل النتائج المحققة إلى أرقام تدل على أرباح أو إيرادات، وتوزيعها إلى فئات تعطي نسبا مئوية، ثم يتم تكريمهم تبعا لفئات هي: (50%) من الفرق/ الأشخاص من الأكثر تحقيقا للأهداف. (20%) من الفرق/ الأشخاص من ممن حقق الأهداف بشكل جيد جدا، (25%) من الفرق/ الأشخاص من ممن حقق الأهداف بشكل جيد.
- تعلن أسماء أعضاء الفرق أو الأشخاص في لوحة خاصة في مدخل الإدارة/ الشركة.
- تجتمع الإدارة العليا للشركة مع هؤلاء الأشخاص، وتقدم لهم الشكر على ما حققوه، مع دعوة غداء.
- يتناول المدير طعام الغداء معهم.
- يقدم لهم هدايا ذات قيم تبعا للفئة التي تنتمي بها.

* **جائزة الإنجاز المتميز:** أن يقدم المدير أو الرئيس المباشر للشخص الذي قدم إنجازا إبداعيا، ويكرم على إنجازه المتميز الذي يمكن تطبيقه قبل إنجازه أو يعمم على الآخرين تحقيقه، وذلك وفق ما يلي:
- وضع صورته في لوحة الشرف لمدة زمنية محددة.
- منحه ميدالية منوعة من الكريستال أو مادة ذات قيمة مماثلة.
- كتابة اسم المؤسسة على الميدالية.

المطلب الثالث: الاتجاهات السلوكية ونظام الحوافز.

يثير استعمال أساليب التحفيز عددا من الاعتبارات الأخلاقية، مثل هل يتحول التحفيز في بعض الحالات إلى نوع من الاستغلال ولأي مدى يحقق المدراء السيطرة على أداء المرؤوسين وهل يحقق للمدير التدخل المتزايد في أسبقيات حياة المرؤوس.

فليس من السهل الإجابة على هذه التساؤلات الأخلاقية والفلسفية. غير أن وعي الإدارة بها وتفهمها لطبيعتها سيجعلها تتوجه نحو احترام كرامة الفرد وحريته وحقوقه وخصوصياته وذلك أثناء اضطلاعها بمهمات تحسين فاعلية المؤسسة.[1]

فمن منظور عام فإن الأخلاق تتضمن عمليات فكرية لدى الفرد: الأولى تساعده على التمييز بين ما هو حقيقي أو معتقد والثانية تساعده في تحديد السياسات المنشودة والثالثة تساعده في اختيار السلوك المعتبر والمناسب في الموقف الذي هو فيه. وهذه المبادئ الأخلاقية تستخرج من القواعد العامة للسلوك لكي يكون مقبولا من الفرد. ولهذه المبادئ مكانتها في المجتمع الواحد ويجمع على الأفراد وتحظى الأولوية ضمنهم تغييرها وتحديدها.[2]

حيث تقر المؤسسة وإدارتها أخلاقيات سلوك ما وإن أكثر الأفراد تأثيرا بدرجة الالتزام بالسلوك الأخلاقي هم مدراء إدارة القمة. وتعتمد المؤسسات كثيرا من المداخل لترسيخ المبادئ المعززة للسلوك الأخلاقي الذي يجب أن يسود فيها وأول المداخل المعتمدة من قبل المؤسسات عموما يبدأ من شروع المؤسسة بتدوين مبادئها وتوجهاتها بشأن المؤسسة ككل والتي تعد من القوانين الأخلاقية. وحتى إذا لم تتبن المؤسسة بنودا قانونية معينة تعبر عن أخلاقياتها لمهنة ما فالتطور والاحترام يفرضان عليها البنود القانونية التي تدرجها المؤسسات والاتحادات المنسقة لأعمال صناعة ما كنقابة العمال.

فإن الاهتمام بقواعد ومعايير السلوك أمر مهم لتحقيق التواصل الواضح والتبادل بشأن توقعات المؤسسات حتى أن المؤسسات عموما مقتنعة بإضافة المزيد من هذه القواعد والمعايير لضمان سريان الأعمال بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وفق أفضل الطرق فإن هذه القواعد يساعد على:[3]

- تحديد درجة انغماس الإدارة بالنشاط أو ابتعادها عن الخط المقبول للعمل.
- جلب الانتباه نحو هذه القيم والقواعد الأخلاقية من خلال ممارسة الأعمال يوميا سواء كان لنشاط التعيين الترقية النقل دون إهمال أهمية الوظيفة تجاه المؤسسة.
- إبراز الأخلاقية المنظمية من خلال برامج التدريب والتطوير التي يجب أن تكون مشاعة للجميع.
- خلق قنوات بديلة لإيصال الآراء والأفكار والمقترحات إلى الإدارات الأعلى.
- التأكد من أن الإجراءات المنظمية معتمدة من قبل العاملين جميعا وبشكل منصف.

وعلى وجه الخصوص فإن المناخ التنظيمي للمؤسسة والنمط القيادي المعتمد ونظام الحوافز المقرر والممارسات الإدارية المختلفة يمكن أن يتمخض عنها قواعد أخلاقية للسلوك. ويستطيع الباحثون من بناء أدوات بحثية مناسبة لقياس المناخ الأخلاقي السائد في مؤسسة الأعمال والوقوف على الكيفية التي من

[1]- خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره ص246.
[2]- شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 123.
[3]- نفس المرجع، ص127- 128.

يدركها العاملون والمدراء جميعا بمستوياتهم ويستوعبونها ويتمكن من تحديد تماشيها مع النمط الأخلاقي العام من خلال تصرفاتها وقراراتها المعتمدة ولذا تتبع الاتجاهات السلوكية الجيدة بحوافز تقدم لمستحقيها كما يلي:[1]

* **الموظف المثالي:** حيث يعتمد بعض الأشخاص في المؤسسات والشركات سلوكيات مثالية في العمل وتنعكس تماما على إداراتهم باعتبارهم قدوة سلوكية أو مثال تسميهم "الموظف المثالي" وتمنحهم الحوافز التي يستحقونها كما يلي:
  - إعلان الاسم في مكان متميز في الشركة تحت شعار الموظف المثالي.
  - إجراء مقابلة للموظف المثالي مع المدير العام أو من يمثله.
  - يمنح الموظف المثالي وسام تحفيزي عليه اسمه.
  - تعلق صورة من الوسام في مدخل المؤسسة.
* **الموظف الأكثر شعبية:** أن تختار المؤسسة تبعا لاستقصاءات الرأي موظفا كل شهر يسمى "الأكثر شعبية" ممن يجمع على شعبيته الأشخاص العاملون في المؤسسة نظرا لسلوكه الإيجابي أو علاقته الودية الواسعة أو غير ذلك، بحيث يتم اختيار اثنا عشر موظفا من الأكثر شعبية سنويا وتمنحهم الحوافز التالية:
  - يعلن اسم الموظف الأكثر شعبية في لوحة بارزة بحيث يشاهده الجميع.
  - يقابل الموظف المدير العام ويعلن تاريخ المقابلة وما جرى فيها في صحيفة المؤسسة.
  - يمنح الموظف الأكثر شعبية (بطاقة تقدير، ميدالية ذهبية...)
* **التميز في خدمة الزبائن:** أن تختار المؤسسة عبر علاقاتها مع الزبائن الخارجيين لمنتجاتها والمستفيدين من خدماتها أشخاصا أو شخصا تسميه "المتميز في خدمة الزبون"، وممن تتأكد من وصول علاقته مع الزبون إلى مرحلة ودية تحل الحواجز الرسمية والشكلية في الألقاب وغيرها فيما بينهم، وتكرمهم وفق التالي:
  - اختيار الموظف المتميز في خدمة الزبون بناء على رأي الزبائن أو المستفيدين.
  - مقابلة إدارة الشركة للموظف المختار، ويعرض الموظف أشكال تميزه مع الزبون خلال المقابلة.
  - تنشر الإدارة أشكال التميز في خدمة الزبون في صحيفة الشركة.
  - تمنح المؤسسة الموظف هدايا تكريما له (مجوهرات، ميداليات) مكتوبا عليها اسم الشركة، مع شريط يحمل اسم الشركة وشعارها يعلق على لباس الموظف.

[1]- محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص46- 47.

* **الأكثر حضورا والتزاما في أوقات العمل:** أن تختار إدارة الشركة الأكثر التزاما بأوقات الدوام استناد إلى سجلات الدوام وبطاقاتهم تكرمهم على التزامهم ومواظبتهم على دوامهم وتمنحهم حوافز تتناسب تقيدهم بالدوام كما يلي:
- شهادة تقدير لمن يحضر في الوقت المحدد بانتظام لمدة ثلاثة أشهر عل التوالي.
- شهادة تميز لمن يحضر في الوقت المحدد لمن يحضر بانتظام خلال ستة أشهر على التوالي.
- هدايا عينية (أدوات كهربائية، أدوات مطبخ، ساعة...) لمن يحضر في الوقت المحدد لمدة سنة على التوالي.
- هدايا عينية (جهاز تسجيل، جهاز تلفاز، حاسوب، ذهبي...) لمن يحضر في أوقات العمل بانتظام لمدة سنتين على التوالي.
- هدايا عينية ذات قيمة كبيرة (ساعة ذهبية، رحلة سياحية مدفوعة القيمة لمدة أسبوع) مع اختيار الموظف لمن يحضر لأوقات العمل دون تأخير لمدة خمس سنوات على التوالي.
- تقديم منحة تدريبية داخلية أو خارجية (خارج البلاد) وفق احتياجات الشخص والمؤسسة في المستقبل.
* **الإسهام في تعزيز العلاقات الاجتماعية:** أن تختار المؤسسة أو الشركة الأشخاص أو الشخص الذي يسهم بفاعلية في تعزيز العلاقات الاجتماعية مع زملائه من خلال المشاركة في مناسبات اجتماعية (زواج، ترقية، أعياد ميلاد، نجاح أطفال، وفيات، مناسبات عائلية سعيدة، ...) وتكرمهم على إسهامهم وفق ما يلي:
- إعلان الاسم في لوحة خاصة تحت عنوان "تعزيز العلاقات الاجتماعية".
- إجراء مقابلة مع أعضاء في الإدارة العليا لتقديم الشكر لهم على مشاركتهم.
- نشر الوقائع الاجتماعية التي قام بها الشخص وإسهام الشخص المختار فيها في مجلة الشركة.
- منح الشخص المختار هدايا تكريمية (شهادات تقدير، هدايا عينية...).
* **المشاركة في الأعمال الخيرية:** أن تختار الشركة أو الإدارة الأشخاص أو الشخص الأكثر مشاركة في الأعمال الخيرية على الصعيد المجتمعي واستنادا إلى تزكية المنظمات الخيرية والاجتماعية، وتقدم له التكريم اللازم وفق التالي:
- إعلان اسم الموظف "المشارك الفعال في الأعمال الخيرية" وذلك في لوحة خاصة في الشركة.
- إجراء مقابلة مع الشخص من طرف المدير المسؤول عن العلاقات العامة أو الإنسانية في الشركة.
- تقديم هدايا تقديرية للشخص على إسهاماته الخيرية الاجتماعية (شهادات تقدير، وسام الأعمال الخيرية).

المطلب الرابع: الإبداع وامتلاك الكفاءات والمهارات الشخصية ونظام الحوافز.

يعد نظام الحوافز أحد الركائز الأساسية لتنمية روح الإبداع والمهارات لدى العاملين فالتطبيق الجيد لنظام الحوافز يحفز العمال على طرح أفكارهم وتجسيدها.

1- **الإبداع**: الإبداعية هي قابلية الفرد على تصور الأمور والتبصر فيها. مما يولد أفكارا جديدة للتنفيذ ويرقى التفكير الإبداعي من نوعية القرارات الخاصة بمعالجة المشاكل والقضايا التنظيمية وينبغي إلى كل جديد ويدفع الفرد إلى إعادة النظر للمهارات التي يتحلى بها كما يخدم في تبلور إنجازات فريق العمل.

ولا بد هنا من الإشارة إلى أن الإبداعية ليست حالة اختيارية الآن ونحن في بداية الألفية الثالثة بل هي حالة حتمية لتوفير مسببات النجاح لمنظمة الأعمال. وعليه فإننا نعرض فيما يلي مراحل العملية الإبداعية الخمسة ذات الترابط المتداخل كي نسهم في تمكين المدراء من تشغيل العملية وهي:[1]

1- **مرحلة التحضير**: تشترط هذه المرحلة القيام بالبحث العميق والواسع بما يضمن عرض جميع جوانب وأبعاد المشكلة وفهم واستيعاب أبعادها.

2- **مرحلة التركيز والتكثيف**: هي المرحلة التي يتم فيها توجيه كافة الجهود والطاقات والموارد الشخصية والمنظمية نحو حل المشكلة وظهور الشعور بالالتزام نحو إيجاد وتنفيذ الحل المرغوب.

3- **مرحلة الحضانة**: هي المرحلة التي يبدأ فيها الفرد بعملية إبداع المعلومات والأفكار التي تجمعت لديه في رحم أفكاره.

4- **مرحلة الإنارة**: عندما يأخذ الحل حالة التوضيح ينبه بلمعانه الفرد المبدع كالبرق مما يجعل الفرد في حالة الاكتشاف.

5- **مرحلة التحقق**: خلال هذه المرحلة يتوجه اختبار الحل أو الفكر بما يضمن قبولها وتوثيقها كمدخل جديد لمعالجة المشكلة القائمة.

فالحوافز تعد مقوما أساسيا في المؤسسات المبدعة وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته فالمحور الجوهري للمؤسسات المبدعة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الانجازات الإبداعية شرعيتها وتبلورها من منهجين: فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وتقنية تعزز وتدعم الإبداع كجهد متجدد ومطلوب وتدعم ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظام تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ ويمكن للإدارة دفع وتنمية حركة الإبداع في المؤسسة وتنشيط السلوك الإبداعي المبهر وذلك بإتباع الخطوات التالية:[2]

1- شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 178- 179 – 180.

2- علي السلمي، **إدارة السلوك التنظيمي**، (القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2004)، ص751.

- اختيار العلمي للأفراد ذوي القدرات والمهارات الفكرية الواعدة.
- إسناد العمل المناسب للفرد وفقا لقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية.
- توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية.
- تحميل الفرد مسؤولية الأداء وتفويضه وإشراكه في اتخاذ القرارات.
- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وإذكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظام الحوافز.
- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الإنجاز في العمل.
- تنمية الاتصالات وفتح مجالات النقاش وتبادل الآراء وشحذ العقول بإثارة الأسئلة التي تبحث لها المؤسسة عن إجابات.
- تنمية ثقافة المؤسسة الإيجابية للتجريب والمحاولة وتجنب اللوم والتقريع عند الفشل.
- تشجيع الأفراد والقادة في المؤسسة على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم الاقتراحات وتطوير الأساليب وتحمل مسؤولية تحديد ما يقومون به من عمل.
- التوسع في تطبيق اللامركزية وتحقيق الرقابة الإدارية اللاحقة على الأداء.
- تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية.
- الشفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء والمكافأة على الإنجاز.
- تأكيد المحاسبة على النتائج.

كما يمكن للمؤسسة أن تربط التحفيز بتقدير الإبداعات والابتكار من الموظفين في المؤسسات وفق مايلي:[1]

- المكافآت على المقترحات:

أن تختار المؤسسة الأشخاص الذين يقدمون المقترحات والأفكار الجديدة وتعتبر تلك الأفكار شكلا من أشكال الإبداع تستحق التحفيز والمكافأة كما يلي:

- يطلب من الموظفين تقديم مقترحات وأفكار جديدة حول بعض الموضوعات مثل (تقليل النفقات، تحسين الأداء، تحسين جودة الخدمة، تصميم المنتجات...) عبر جلسة طرح الأفكار.
- يتم نشر تلك المقترحات والأفكار، والإعلان عنها.
- تتم غربلة الأفكار وترتيبها حسب إمكانية التنفيذ ودرجة الأهمية.
- تمنح حوافز معنوية للأشخاص الذين قدموا مقترحات تم تنفيذها مثل (ميداليات، رحلات سفر...).

1- محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص48.

- الجائز في المسابقات:

أن تعد المؤسسة برنامج مسابقات حول موضوعات معينة أو إيجاد حلول لمشكلات معينة وتختار من يفوز في تقديم الحلول المتعلقة بالمشكلات وتحديد وفق التالي:

- تطلب المؤسسة الأشخاص الذين يرغبون في الاشتراك بالمسابقة وتسهل لهم المشاركة.
- تحدد المؤسسة مقاييس الفوز بالمسابقة وشروطها.
- يتم الإعلان عن أسماء الفائزين في لوحات الإعلانات في مدخل المؤسسة.
- تقدم المؤسسة حوافز للفائزين بمقدار درجة فوزهم إضافة إلى كتاب تقدير لمشاركته (الحوافز عينية مشاركة في حج وعمرة ودوريات مدفوعة القيمة...)

2- اكتساب الكفاءات والمهارات الشخصية: تستعمل المؤسسة على تقديم التحفيز للعاملين حين امتلاكهم المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية والشخصية ومن بينها:

***التعلم:** فالتعلم هو ذلك التغيير الدائم نسبيا في السلوك الفرد والناتج عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة. ومن هنا يظهر دور المؤسسة في التأثير على السلوك هذا السلوك بما يلي:[1]

- تشجيع وتثبيت هذا السلوك وذلك بتعرض الفرد لتجارب سارة أو من خلال حصول الفرد على أثر طيب من جراء قيامه بهذا السلوك وهذا الأثر الطيب قد يكون إما من حصوله على حافز إيجابي يحقق له إشباعا ما وترضية أو من خلال منع وحجب حافز سلبي عنه كالنقل والخصم والإنذار.
- إضعاف هذا السلوك من خلال تعرض الفرد لعواقب غير سارة من جراء قيامه بهذا السلوك الغير المرغوب فيه واستمرار تعرض الفرد لتجارب غير السارة إما بتقديم حافز سلبي كالتحويل عن الوظيفة أو حجب ومنع حوافز إيجابية عنه.

على العموم فالمؤسسة مطالبة بدفع العامل الذي يمتلك كفاءات إلى تطويرها باستمرار من خلال اللجوء إلى التعلم أو التدريب وإذا ما حقق انجازات كبيرة يجب تحفيزه فكلما كان العمل متنوعا تطلب الأمر كثيرا من الكفاءات الجديدة المكتسبة وتمنح أشكال التحفيز الملائمة تبعا للكفاءات المكتسبة.[2]

***المهارات:** يكسب امتلاك المهارات حوافز للشخص والمدير والقيادة في الحالات التالية:[3]

- عندما يتعرض الشخص إلى الحاجة إلى التطور الكامنة لديه.
- عندما يتعرض الشخص إلى المهارات الجديدة التي يجب عليه اكتسابها.
- عندما يتأكد الشخص من فوائد امتلاك المهارات الجديدة في ميدان العمل.
- عندما يسهل امتلاك المهارات التطوير الشخصي والأداء الشخصي في ميدان العمل.

1- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، (الإسكندرية: الدار الجامع للنشر والتوزيع، 2003)، ص114- 115.
2- محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص49.
3- نفس المرجع، نفس المكان.

***التدريب المستمر:** يلعب التدريب دورا مهما وحيويا بالمؤسسة ويخدم أهداف الإدارة فعن طريق عقد الدورات الندوات التثقيفية وإرسال البعثات للخارج لاكتساب الخبرات والمعارف والتقدم العلمي الحالي على مستوى العالم يؤدي ذلك إلى تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة ونقل مهاراتهم والنهوض بما لديهم من قدرات وإمكانيات وتطوير أدائهم وسلوكهم وتغيير اتجاهاتهم وتحسين مستوى الأداء.

فيعد التدريب حافزا ذو فعالية للعاملين بالمؤسسة إذا كان مبني على أسس وقواعد مدروسة عن طريق مراعاة احتياجات العاملين التدريبية بصورة أكثر دقة بعيدا عن التخبط والعشوائية بالنسبة لبرامج وإمكانيات المتدربين والتنفيذ الجيد والسليم لها. في النهاية لأسلوب التقييم يجب أن يمتاز بالواقعية والموضوعية حتى يترك أثر طيب في نفوس المتدربين.[1]

[1]- مصطفى كامل أبو العزم عطية،**مقدمة في السلوك التنظيمي**،(الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، بدون سنة نشر، مرجع سبق ذكره)، ص165.

خلاصة الفصل:

تأسيسا على ما تقدم سابقا فإن جميع المؤسسات وفي كل الأوقات تتخذ العديد من القرارات التي تتعلق بالحوافز مثل القرارات التي تهتم بالعامل لأنها تؤثر على أدائه وبالتالي على مستوى معيشته وغالبا ما تؤثر أيضا على مقدرته في تحقيق المركز الذي يطمح إليه وحاجاته في احترام الذات وتحقيقها. أما بالنسبة لصاحب العمل فإن القرارات تهمه أيضا لأنها تشكل نسبة مرتفعة من تكاليف التشغيل وبناء عليه فإن للقرارات التي تتعلق بالمكافآت تأثير مباشر على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح.

إدارة نظام الحوافز ينجح عندما يلمس أن يوجد معايير أو مقاييس فعالة لوضع وتقويم الوظائف والأداء. وسوف يدرك العامل عن طريق الوضع الصحيح للقياس والتقويم المناسبين وبالتالي الحوافز السليمة بحيث يتلقى الحوافز التي تتناسب مع جهوده ومقدار مساهمته في نشاط المؤسسة وبالتالي تؤدي إلى حالة من الرضا والإنجاز والإنتاجية والربحية.

وخلاصة القول فإن على الإدارة أن تنظر إلى الحوافز على أساس مجرد تقديمها للعاملين فقط بدون أن يكون لديها استراتيجية وسياسة خاصة بها. فالاتجاه الحديث هو أن ينظر إلى الحوافز كأداة يجب استخدامها بفعالية لتحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسات ولتحقيق ذلك لابد من الاستعانة بالمستشارين لوضع أنظمة الحوافز الفعالة.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

ماهيته العوامل المؤثرة فيه ومتطلباته

تمهيد:

يمثل العمل جزء مهما وأساسيا من حياتنا اليومية ومرور الوقت يشكل كل فرد داخل هذا العمل مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول العمل هذا ما يطلق عليه بالرضا الوظيفي. يبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين مجموعة من المعارف والمعلومات والخبرات حول العمل وبناء عليها يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله وأخيرا يميل الفرد أن يتخذ سلوكيا ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوب تعامله مع الآخرين في عمله وتأثيرها في تركه للعمل في طريقة احترامه لرئيسه ولأنظمة المؤسسة وليس من الضروري أن تكون كل هذه الاتجاهات وفي أن واحد إيجابية أو غير إيجابية فقد يستمتع الفرد في الأداء الوظيفي ويشعر بالانتماء للمؤسسة ولكنه يشكو من ضغط كثرة مديره.

نظرا لأهمية العنصر البشري باعتباره الثروة الحقيقية والمحور الأساسي لإنتاجية في المؤسسات المعاصرة فإن الاهتمام بدرجة رضاه عن عمله ودوره فيه يعتبر أمرا هاما فلكل فرد حاجات متنوعة فسيولوجية واجتماعية ونفسية وهذه الحاجات تولد عنده نوعا من التوتر إذ لم يتم إشباعها بالشكل المتوقع تشكل الوظيفة أو العمل الذي يقوم به الفرد المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات والشعور بالرضا لما لهذا الشعور من آثار إيجابية وانعكاسات هامة على ارتفاع إنتاجية الفرد وانجازاته ومساهمته في تحقيق الأهداف التي يعمل ضمن إطارها، أما الأفراد الذين يتمتعون برضا وظيفي متدني تكون لديهم ردود فعل سلبية مثل كثرة التظلمات والشكاوي والتأخر عن العمل وانخفاض معدل الإنتاجية.

نحاول في هذا الفصل التطرق إلى الرضا الوظيفي من حيث مضمونه وماهيته العوامل المؤثرة فيه سلبا أو إيجابا وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: متطلبات الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

لقد سبقت الإشارة إلى الروابط القوية بين التحفيز والرضا الوظيفي والأداء، ويعتبر مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة ونحاول من خلال هذا المبحث تبيان ذلك بالتطرق إلى المطالب التالية:

- مفهوم الرضا الوظيفي.
- نماذج ونظريات الرضا الوظيفي.
- محددات وقياس الرضا الوظيفي.
- مسببات ونواتج الرضا الوظيفي.

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعية. لقد غمض هذا المفهوم أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع . فقد أشار لوك أنه منذ 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي وغير الرسمي وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب ونظام الحوافز والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية (المحيط الطبيعي) ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضا عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل مما أدى إلى تعدد التعاريف الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية.[1]

باعتبار الرضا عن العمل هو مجموعة الاتجاهات المختلفة فإنه من أجل إعطاء صورة أكثر وضوحا لمفهوم الرضا الوظيفي فإننا نتطرق إلى عرض النقاط التالية:

1- **تعريف الاتجاهات**:

إذا سألت شخصا عن شعوره تجاه العمل فقد يبدي مشاعر إيجابية نحوه بالقول : بأنه يحب هذا العمل ولديه الاستمرار فيه ولكن قد يعطيك إجابة أكثر تعقيدا من ذلك تتضمن مشاعر متضاربة اتجاه العمل وبوجه عام أيا كانت هذه المشاعر فإن الاتجاهات تتكون من ثلاث عناصر رئيسية هي:[2]

الجانب التنظيمي: يشير الجانب التنظيمي إلى مدى حب أو كراهية شخص ما لشيء أو حدث معين والجانب الإدراكي يعبر عما تعتقد سواء كان هذا الاعتقاد صحيحا أو خاطئا حول موضوع الاتجاه

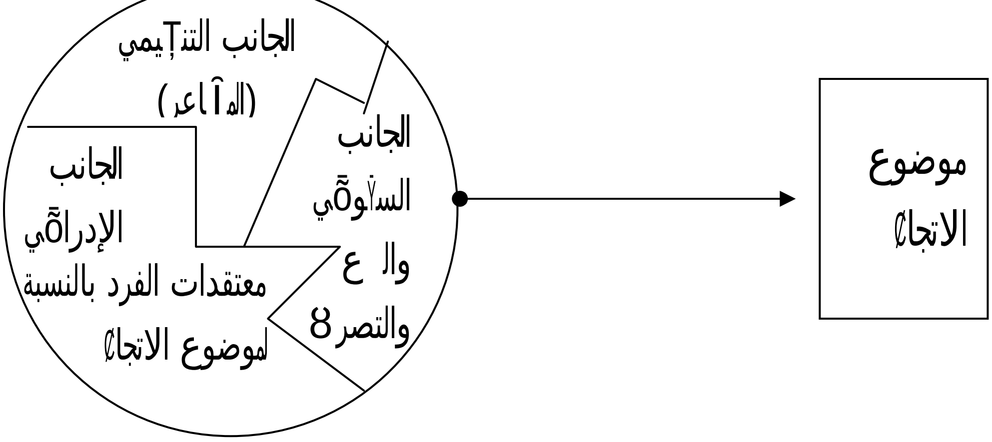
---

[1]- مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي**، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب،1992)، ص133.

[2]- رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، **إدارة السلوك في المنظمات**، (الرياض: دار المريخ للنشر،2004)، ص202- 203.

ويتعلق الجانب السلوكي بالميل إلى التصرف بالطريقة التي تتوافق مع اعتقادنا ومشاعرنا اتجاه موضوع الاتجاه (الشخص أو الشيء أو الحدث) والشكل رقم (9) يبين العناصر الثلاثة المكونة للاتجاهات.

شكل رقم (09): العناصر الأساسية الثلاثة للاتجاهات.



المصدر: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، المملكة العربية السعودية، الرياض، دار النشر، 2004، ص 203.

1-2- أهمية الاتجاهات: تظهر أهمية الاتجاهات النفسية في السلوك التنظيمي لسببين هما:[1]

- الاتجاهات النفسية تؤثر في سلوك الفرد داخل العمل، وعلى الأخص في مجالات معينة أهمها الغياب والتأخير وترك العمل، الرضا، الانتماء الوظيفي للمنظمة. كما أن تطوير المنظمات يحتاج إلى تطوير في مشاعر واتجاهات العاملين تجاه قضايا محددة، فالمؤسسة التي تود أن تغير من نظام ساعات العمل وعدد أيامه (من 6 أيام عمل إلى 5 أيام عمل مثلا) تحتاج بالتأكيد إلى تنمية اتجاهات بالتفضيل والارتياح إلى هذا التغيير، و إلا كان هذا التغيير و التطوير فاشلا.

- الاتجاهات النفسية هدف مطلوب تحقيقه بشكل ايجابي، فكل منظمة مطالبة بتحسين مشاعر العاملين فيها اتجاه قضايا مختلفة وتجاه كل ما يهتم بالعمل و ذلك لأن العمل يمثل جزء كبير من حياتنا، وعلى ذلك كل منظمة أن تقوم بتحسين جودة حياة الناس في العمل، و بالتالي فإن تحسين الاتجاهات النفسية يعتبر هدفا بحد ذاته.

1- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، مرجع سبق ذكره، ص218.

2- التعاريف المختلفة للرضا الوظيفي :

عرف الرضا الوظيفي بأنه "الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل و مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل".[1]
يلاحظ أن هذا التعريف قد ركز على العوامل المتعلقة بالعمل وما يحيط به بينما أهمل الإشارة إلى العوامل الشخصية للفرد ذاته و تأثيرها.

كما تم تعريف الرضا الوظيفي على أنه "الحالة الشعورية للفرد و التي تعبر على مدى تقبله واستحسانه العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل".[2]

نستنتج من هذا التعريف أن درجة الرضا على العمل بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمنيا أو مستترا يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي.

كما تم تعريفه بأنه" شعور بالسرور ناتج من إدراك الفرد بأن وظيفته تشبع قيما مهمة لديه".[3] ويتضح من هذا التعريف أن هناك 3 عناصر مهمة هي الإدراك، القيم وأهمية هذه القيم للشخص، فالشخص قد يكون راضيا عن وظيفته عندما يدرك أن ما تحققه له الوظيفة يشبع قيمه الشخصية، وكلما كانت هذه القيم مهمة كلما كان الرضا أكبر.

يرى فاروق عبده أن الرضا عن العمل" هو مشاعر الفرد اتجاه وظيفته والناتج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة".[4] من هذا المنطلق فالرضا عن العمل يمكن اعتباره نتاجا لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام.

يمكن القول بصفة عامة إن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثر على درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي فكلما كانت مشاعر الاستياء عن العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على السلوك بزيادة نسبة غيابه أو زيادة معدل تأخيره و كلما تراكمت هذه المشاعر السلبية لفترة طويلة زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور سابقا.[5]

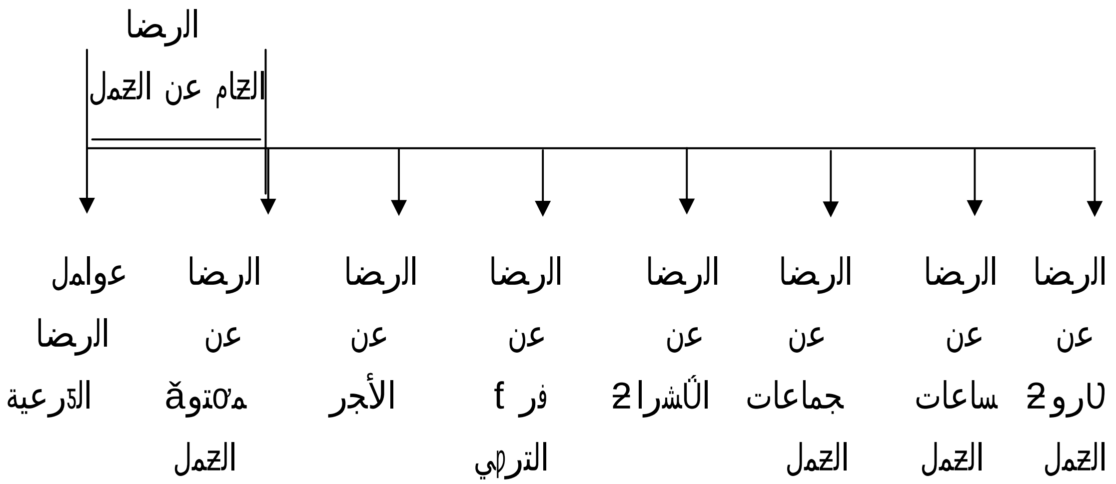
من وجهة نظر أخرى يمكننا أن نعتبر الرضا عن العمل كمعامل أو متغير يمثل محصلة مختلفة للمشاعر التي تكونت لدى الفرد أو العامل اتجاه عمله بصفة عامة. وبهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التي يشعر بها باتجاه عمله بصفة عامة ودرجة الرضا العام تعبر عن النتائج النهائية لهذه الدرجات

---

[1]- صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك التنظيمي**، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004)، ص130.
[2]- النجار نبيل الحسيني و آخرون،**إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**، (القاهرة: الشركة العربية للنشر و التوزيع، بدون سنة نشر)، ص163.
[3]- Wagner. and Hollenbeck, j, **management of organizational behavior**, prentice hall, new jersey, 1992,p245.
[4]- فاروق عبده، فليه السيد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2005)، ص259.
[5]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص139.

رضا الفرد عن مجالات الجوانب التي يتعلق بها العمل الذي يشغله. يمكننا تصوير العلاقة بين ما يمكن تسميته عامل الرضا وعوامل الرضا الفرعي. ويوضح ذلك الشكل التالي:[1]

شكل رقم (10) : عامل الرضا العام و عوامل الرضا الفرعية .



المصدر: فاروق عبده فليه، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2005، ص 261.

يتضح من الشكل السابق أن الرضا العام عن العمل الذي يمثل عامل عام هو محصلة رضا الفرد عن أجزاء محتوى عمله، فرصته في الترقي، وسياسته علاقات العمل في داخل الجماعة التي يعمل معها، ظروف وساعات عمله هذا العمل.

فهناك علاقة بين الرضا عن جانب من جوانب العمل و الرضا عن الجانب الآخر، معنى هذا أن هناك ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين يعطي ميزات إلى الجوانب الأخرى للعمل، فالإشباعات التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى والإشراف الأكثر ديمقراطية والمراكز الاجتماعية الأعلى وظروف العمل الأفضل ومحتوى العمل الأكثر إثارة تعتبر أكثر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة وبالتالي فدرجة رضا الأفراد الذين يشغلون أعمالا تتفاوت في مستوياتها الوظيفية عن جانب معين من جوانب العمل تميل إلى أن تتوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى.[2]

[1]- فاروق عبده، فلبه السيد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص261.

[2]- محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، (القاهرة:مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع،ط1، 2005)، ص268.

2- طبيعة الرضا الوظيفي:

إن [illegible] الرضا عن العمل يشير إلى مجموعة الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله. كلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره ايجابية نحو العمل والعكس صحيح.[1]

درجة الرضا بالمعنى السابق تمثل سلوكا ضمنيا يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر.

3- خصائص الرضا الوظيفي:

من خلال التعاريف والمفاهيم المقدمة سابقا يمكننا أن نستخلص الخصائص التالية:

1- تعدد المفاهيم وطرق القياس :

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وحيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة للمكونات الأساسية التي تسبب الرضا لشخص ما عن عمله وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تناولوه مداخلهم وأرضيتهم التي يتفقون عليها.

2- الرضا الوظيفي هو موضوع فردي :

غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي أنه موضوع شخصي يعبر عن حالة مستقرة نسبيا بالنسبة للشخص[2] فما يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وهذا انعكس على تنوع طرق القياس.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المختلفة للسلوك الإنساني:

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني وتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى [illegible] لذلك تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول.

يتميز الرضا الوظيفي بكونه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من إجراء القيام بالعمل نفسه.[3]

[1]- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص111.
[2]- جيرالدجرينبرج،روبرت بارون،**إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي،إسماعيل علي بسيوني،(المملكة العربية السعودية: الرياض، دار المريخ،2004)، ص205.
[3]- فاروق عبد، فليه السيد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، مرجع سبق ذكره، ص259.

5- الرضا عن العمل يرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.

حيث يعد رضا الفرد عن العمل محصلة لعدد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، ومن تقديره للعمل وإدارته ومن مدى نجاحه الشخصي أو فشله في تحقيق الأهداف الشخصية في الحياة.[1]

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا عن رضاه على العناصر الأخرى

فرضا الفرد على عنصر معين كالأجر أو الترقية ليس بالضرورة رضاه عن كل الجوانب المختلفة للعمل.

4- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي لا يمكن إهمال مكانة الرضا الوظيفي لديهم ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا والسعادة في العمل هم أكثر إنتاجية، لذلك نجد هناك علاقة ايجابية بين الرضا عن العمل والإنتاجية مما يترتب عليه عوائد على المؤسسة والعاملين.[2]

من المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة، حيث يعتبر في الأغلب أحد المقاييس الأساسية لمستوى فعالية الأداء في المؤسسة، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو تطبيق برنامج المكافآت الشخصية أو نظام الخدمات.[3]

إلى جانب ذلك يؤدي الرضا الوظيفي للعاملين إلى التقليل من نسبة التغيب في العمل ومن حوادث العمل والتذمر عنده واستقرار العاملين في المؤسسات التي يعملون فيها وعدم ترك العمل والانتقال إلى مؤسسات أخرى كما يحد من تفادي المشكلات العمالية ومن زيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء نقابات عمالية للدفاع على مصالحهم ويولد مناخ تنظيمي تسوده روح التعاون والرغبة في التفاني في العمل.[4]

عموما يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فعاليتها على اعتبار أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملين بالرضا، لأن الموظف الراضي عن عمله أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل وأهم ما يميز دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.[5]

---

[1]- نفس المرجع، نفس المكان.

[2]- جيلارد جرينبرج،روبرت بارون، **إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص213-214.

[3]- كشرود عماد الدين، **علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث**، (منشورات جامعة قار يونس،1995)، ص453.

[4]- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص152.

[5]- عازف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص47.

5- مصادر الشعور بالرضا الوظيفي:

هناك مجموعة من المصادر التي تكون منبعا لشعور العامل بالرضا عن عمله وتتمثل في:[1]

1- الإنتاجية: يشعر معظم العاملين بالرضا بعد إنجاز يوم عمل جيد فالكثير من الناس يشعرون بالراحة حين يعودون للمنزل بعد يوم منتج وشاق.

2- جودة العمل: تعتبر من مصادر الرضا للفرد والرسالة العامة للإدارة لما يعتبره عالي الإنتاج تمنحه شعور بالرضا، إذ أن الإدارة التي تعمل على تحقيق إنتاج عالي الجودة يمكن أن يمنحه ذلك الشعور.

3- الاستفادة من فرص التعلم والتعليم: إن إتاحة الفرصة أمام العامل للتدريب وتنمية معلوماته ومداركه وتحسين قدراته يشكل أيضا أحد عوامل الارتياح والرضا لديه.

4- إظهار القدرات الإبتكارية: إن القدرة على الابتكار هي إحدى القدرات العقلية المهمة التي نولد بها. وإن كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا ويعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية والرعاية، والتفكير الإبداعي هو ذلك النوع من التفكير الذي يتميز بالصفات الآتية:

- الحساسية الفائقة للمشكلات.
- التفاعل المستمر والواعي مع الواقع.
- الطلاقة: بمعنى إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قليل.
- المرونة: بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير من دون تعصب أو جمود.

يجب على القائد الناجح أن يسعى إلى تنمية القدرات الإبتكارية لدى جميع العاملين وإدارة المؤسسة ككل وهناك أساليب عديدة في هذا المجال – منها على سبيل المثال أسلوب العصف الذهني – لا بد أن يستخدمها لتحقيق التميز والجودة والمنافسة. إن المساهمة في إحداث التغيير في العمل وتطويره وتقديم المقترحات لتحسين الخدمات والسلع وإتاحة الفرصة لذلك بل وتشجيع العاملين في هذا الشأن ...كل ذلك يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

5- الحصول على التقدير: يرى البعض أن التقدير هو أحد أهم عناصر الرضا بل يرونه أكثر أهمية من العائد المادي...والتقدير قد يكون مصدره المديرين أو الزملاء أو حتى الأصدقاء.

6- العمل الفريقي: المشاركة في أنشطة وأعمال فريق العمل يمنح الشخص فرص الشعور بعضويته كعنصر في الفريق وأنهم في مركبا واحد وتغلب عليهم روح الفريق المتمثلة في كلمات نحن وليس أنا وهذا يساهم بدوره في الشعور بالرضا الوظيفي.

7- الرضا الاجتماعي: يرى الكثير من الناس أن الاتصال بالآخرين ومناقشة أمور مختلفة يحقق نوعا من الشعور بالرضا. لذلك على منظمات العمل أن تحاول إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين في

[1]- مدحت محمد أبو النصر، **بناء وتدعيم الولاء المؤسسي**، (القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر،2005)، ص91- 92- 93.

العمل (على سبيل المثال: في أوقات الراحة أو أثناء تناول الغذاء في مطعم الشركة...) بل وفي أوقات الأجازات (على سبيل المثال: تنظيم الرحلات والمسابقات للعاملين ولأسرهم..).

8- مزايا بيئة العمل: إن توافر هذه المزايا يزيد من شعور العاملين بالرضا الوظيفي بينما عدم توفرها أو قلتها يساهم في انخفاض الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين.

9- زيادة القدرات الشخصية: توفر بعض الوظائف فرصا لزيادة القدرات الشخصية أكثر مما يفعل البعض الآخر. غير أن معظم الوظائف توفر إلى حد ما فرصا لزيادة القدرات الشخصية التي تحقق بدورها تحقيق الذات حينما يكون للفرد موقف إيجابي من التعلم ويضع لنفسه أهدافا يمكن بلوغها الواحد تلو الآخر فكلما زاد الفرد من قدراته زادت ثقته بنفسه وتقدم أكثر نحو وظائف أكثر قيادية وبالتالي يزيد شعوره بالرضا.

المطلب الثاني: نماذج ونظريات الرضا الوظيفي

مع ازدياد البحث في مجال الرضا الوظيفي ظهرت الحاجة إلى دراسات تهدف إلى وضع إطار نظري للرضا الوظيفي وتحديد مفهومه وكيفية قياسه فلم يعد الأمر مقتصرا على معرفة الرضا ونسبته ومداه بل تعدى ذلك إلى قيام دراسات عدة ونظريات ألقت الضوء على العوامل المسببة والهامة في تحقيق الرضا الوظيفي أو عدمه.

فما الذي يجعل بعض الأفراد أكثر من غيرهم راضين عن العمل؟ وما هي العوامل التي تكمن وراء ذلك. وللإجابة على هذين السؤالين نتطرق إلى عرض بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.[1]

وباعتبارنا تطرقنا إلى بعضها في الفصل الأول مثل نظرية العاملين لهيرزبرج ونظرية هرم الحاجات لماسلو ونظرية العدالة لآدمز. سنكتفي بعرض النظريات التالية:

1- نظرية القيمة لـ LOCK :

تعتبر من بين النظريات الهامة في الرضا عن العمل ووفقا لهذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو عنصر من عناصره (سواء كان لأجر أو الترقية أو الشهرة أو ما شابه ذلك) تحكمها ثلاث نواحي هي:

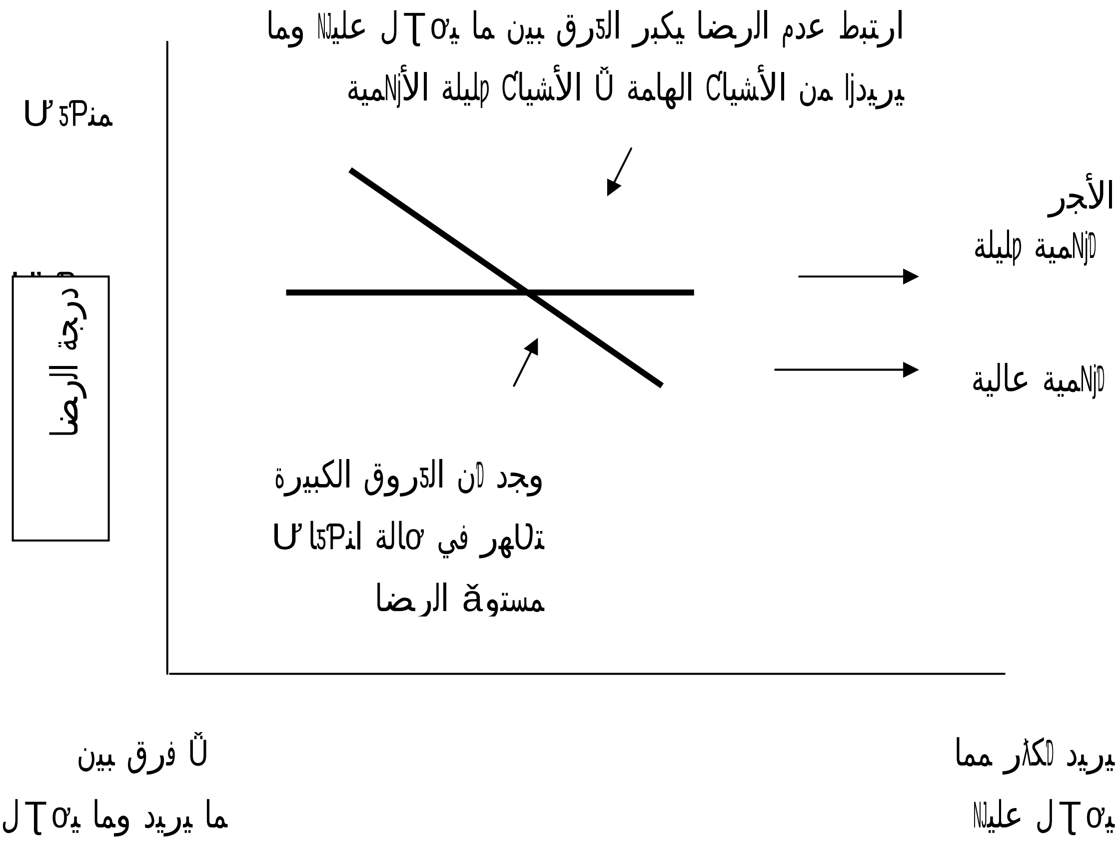
- مقدار ما يأمل في الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر.
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

يتجلى تأثير هذه العوامل بحساب الفرق بين ما يأمل فيه الفرد من العمل وما يحصل عليه فعلا وترجيحه بالأهمية النسبية لهذا العنصر ومن ثم درجة الرضا عنه فكلما كان الفرق كبيرا والأهمية النسبية عالية كان مستوى عدم الرضا مرتفعا.

1- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**،(القاهرة:دار الجامعية الجديدة، 2003)، ص198.

وتؤكد نتائج بعض البحوث الحديثة فروض هذه النظرية ففي الدراسة التي أجريت على مجموعات مختلفة من العاملين لدراسة مدى رضاهم من بعض نواحي العمل مثل: (حرية التعبير في العمل، فرص التعلم، فرص الترقية، مستوى الأجر) وتم سؤالهم عن أهمية كل عنصر بالنسبة لهم اتضح: بالنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للفرد كلما كان الفرق كبيرا بين مقدار ما يرغبون فيه وما يحصلون عليه كان عدم الرضا مرتفعا. أما بالنسبة للعناصر ذات الأهمية المنخفضة لم يؤثر الفرق كثيرا على مستوى الرضا عن العمل. كما يوضح الشكل التالي:

شكل رقم (11): أثر الفرق بين ما يحصل عليه الفرد من العمل وما يرغب فيه على الرضا عن العمل.



المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، المملكة العربية السعودية: الرياض، دار المريخ، 2004، ص 210.

فكلما زاد الفرق بين ما يرغب فيه العامل وبين ما يحصل عليه فعلا، كلما انخفض مستوى رضاه الوظيفي وتظهر هذه العلاقة بوضوح بين ما يهتمون بالعامل محل الدراسة أكثر ممن يهتمون بهذا المتغير ونستطيع الإدارة الاستفادة من فروض هذه النظرية بأخذ في اعتبار ما يمثل مقدار الفرد في الحصول عليه من وجوه العمل المختلفة وتحاول قدر استطاعتها أن تلبي هذا المقدار وخاصة في تلك الجوانب التي يعطيها أهمية أكبر إذا كانت تريد أن تخلق قوة عمل راضية.

2- نظرية عملية المقاومة للتعدي:

تعني هذه النظرية أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن بحيث أن هذه المكافأة نفسها تبقى ثابتة. فمثلا تكون الوظيفة أكثر متعة في الأسبوع الأول أكثر منها بعد ست سنوات من ممارسة هذه الوظيفة ذاتها ويرى "لاندي" أن ثمة عوامل آلية في تكوين الفرد تساعده على المحافظة على التوازن في العاطفية ولأنه ينظر إلى الرضا وعدم الرضا على أنها من الظواهر العاطفية – ولو جزئيا على الفرد – فلابد أن تلعب عوامل التوازن هذه دورا في تحقيق الرضا الوظيفي.

كما يرى "لاندي" في الوقت ذاته أن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية فعندما نكون سعداء جدا يحاول عامل ذاتي بتلقائية الحد من السعادة على أن تحرر من الحد عن المعقول والعكس صحيح وعندما نكون غير سعداء يقاوم عامل ذاتي تلك الحاجة العاطفية ويحاول إبعادنا عن هذا الحزن ونقلنا إلى حالة حيادية بحيث الشيء كما هو إلا أن هذا العامل الذاتي يبدو من الأمور الروحانية الباطنية التي يدركها المرء بالعقل بالحدس ...

لكنه يؤكد أن هذا العامل هو في الواقع من الوظائف المركزية للجهاز العصبي. تنطلق نظرية "لاندي" من فرضية تقول بأن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت إيجابية أو سلبية تغذي الفرد ويحاول العامل الذاتي التوازن أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة.[1]

3- نموذج لولير في الرضا الوظيفي:

قام ادوار لولير LOWLER بتقديم نموذجه لتحديد الرضا الوظيفي حيث يرى أن العمليات النفسية هي التي تحدد الرضا الوظيفي وهذه الأبعاد أو العوامل الثلاثة نتدرجها كما يلي:

- الراتب أو الدخل.
- الإشراف.
- الرضا مع العمل نفسه.

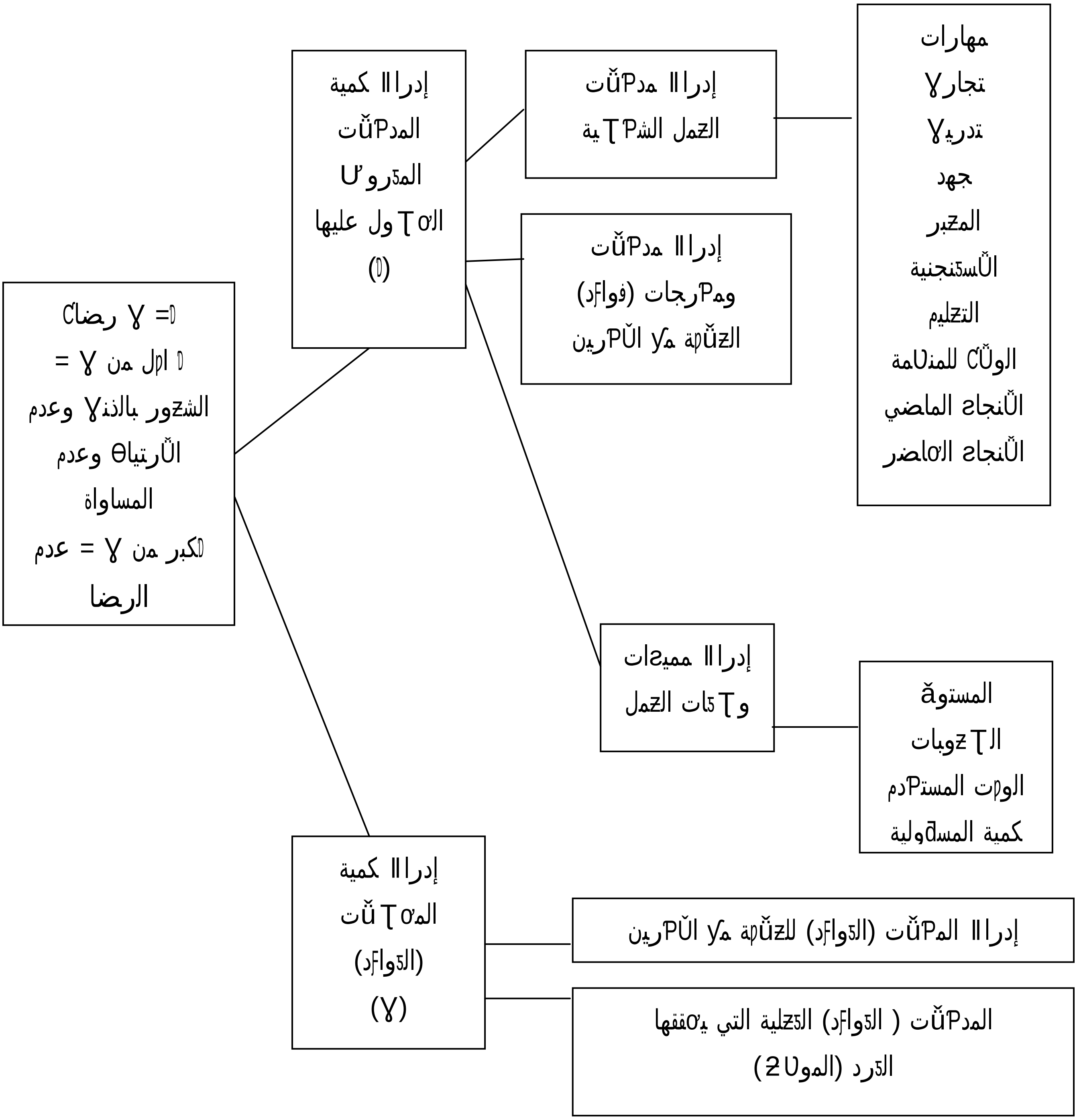
يرى لولير أن الرضا هو عبارة عن انتهاء أو الفرق ما بين (أ) شعور الشخص تجاه ما ينبغي أن يحصل عليه و(ب) ما أدركه الشخص فعلا يحصل عليه بالفعل فالنموذج بمعنى آخر يتوقف أو يتنبأ بحالة عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة التي يحصل عليها فعلا يكون (عدم الرضا) هو النتيجة وعندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة مع المكافأة الفعلية يكون الرضا هو النتيجة أما إذا كانت المكافأة الفعلية تفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة هي (الشعور بالذنب) والتوتر أو عدم الارتياح.[2]

ويضيف لولير إلى نموذجه أن المهارات في إدراك الشخص هو مدخلات وعوائد العمل أو الوظيفة وإدراك الأهمية النسبية بين هذه إدراك تلك المدخلات وإدراك العمل وإدراك الجهد المكافآت التي يحصل

[1]- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص284.
[2]- نفس المرجع، ص285.

الشخص من عمله سواء كان راتبا أو ترقية أو غير ذلك على أشياء عديدة لها علاقة بمحتوى الأداء الوظيفي ودوران العمل والغياب. ويوضح الشكل التالي هذا المفهوم:

شكل رقم (12) : نموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي.



المصدر: محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، الفازارة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2005، ص 286.

- نظرية إشباع الحاجة:

طبقا لهذه النظرية التي تمثلها أعمال (Locke 1967- Kuhlan1963 -vroom 1964) فإن الرضا عن العمل يتحدد بمدى أو القدر الذي تشبع به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه.[1]

ويوجد نموذجان لهذه النظرية.

أ- النموذج الأول : مرجعه الأساسي "فروم" ويركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله. فإن الرضا يتحقق نتيجة ذلك غير أن الانتقاد الأساسي لهذا النموذج هو أنه يتجاهل الأهمية النسبية للحاجات الفردية.

ب- النموذج الثاني : ويمثله "كاتزل" ويحدد مستويات الرضا الوظيفي بناء على الأهمية النسبية للحاجات الفردية التي تشبع بها.

5- نظرية الإدراك :

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد الذي يؤديه ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف وليس للموقف ذاته.

وعلى هذا الأساس فإن الرضا الوظيفي يحدث نتيجة لإدراك الفرد للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بالعمل ويرى كثير من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي أن الإدراك هنا هو إلا عاملا وسيطا بين العوامل الموقفية من جهة واتجاهات الفرد كرضا عن العمل من ناحية أخرى.[2]

المطلب الثالث: محددات وقياس الرضا الوظيفي.

أولا - محددات الرضا الوظيفي: هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل ومن ضمن هذه المحددات:[3]

1- التباعد: وقد تم مناقشته أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل.

2- العدالة: أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل (ارجع إلى نظرية العدالة في الفصل الأول).

3- الوضع الشخصي المسبق للفرد: فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا في العمل فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من المتغيرات الإيجابية في بيئة العمل.

[1]- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص201.

[2]- نفس المرجع، ص201.

[3]- حسن راوية ، **السلوك التنظيمي المعاصر**، (مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002)، ص174.

ويبين الشكل رقم (12) النتائج التي توصلت إليها الأبحاث فيما يتعلق بمحددات الرضا عن العمل، فالرضا دالة في بعض العوامل التي تتعلق بالموقف الشخصي المسبق للفرد والتباعد بين نواتج العمل التي يرغب في تحقيقها الفرد والنواتج التي يحصل عليها فعلا. بمعنى أنه كلما تحقق ما يريده الفرد كان يشعر بدرجة أكبر من الرضا عندما:

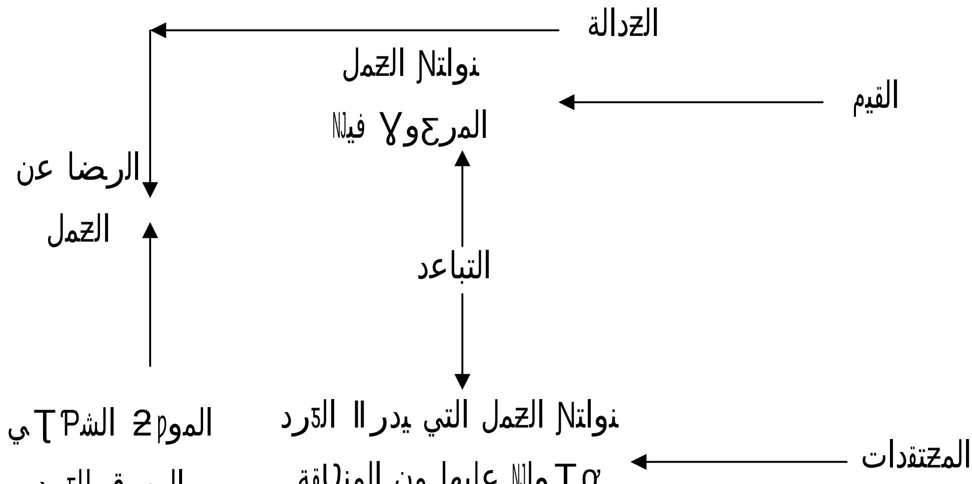
1- يحقق نواتج العمل التي يريدها أو يحقق مستوى أعلى منها.

2- يدرك عدالة نواتج العمل مقارنة بما يحصل عليه الآخرين.

3- يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نواتج العمل.

أما النواتج التي يرغب الأفراد في تحقيقها من العمل، فهي دالة في نظام القيم الشخصي واعتبارات العدالة والمساواة، فالنواتج التي يدرك الأفراد حصولهم عليها من العمل تمثل معتقداتهم عن طبيعة ما يحصلون عليه من أعمال. من هنا فإن الرضا عن العمل يمثل مجموعة من الاتجاهات المتعلقة بالعمل والمنبثقة من معتقدات وقيم الفرد.

شكل رقم (13): كيفية تأثير التباعد والعدالة والموقف الشخصي المسبق على الرضا عن العمل.



المصدر: حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 174.

في كثير من الحالات نجد اختلافات في الرضا الوظيفي بين الأفراد بالرغم من أنهم يقومون بنفس الوظيفة في منظمة معينة، مثال على ذلك عاملان يعملان معا، ربما يكون أحدهما راضيا عن الوظيفة، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا يتعلق بأسباب التفاوت بين الأفراد في الرضا عن وظائفهم المماثلة.[1]

1- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي**، (الدار الجامعية، 2002)، ص298.

وهكذا فإننا نلاحظ مما تقدم حول محددات الرضا الوظيفي أن الأفراد يشعرون بدرجة عالية من الرضا عندما تكون نتائج الوظيفة التي يحصلون عليها بالفعل تقابل أو تفوق النتائج التي يتوقعونها أو يرغبون فيها. وعندما يدركون أن نتائج الوظيفة التي يحصلون عليها عادلة مقارنة بالنتائج التي يحصل عليها الآخرين وكذلك عندما يدركون أن الإجراءات التي تستخدم في تحديد نتائج الوظيفة عادلة. وأخيرا عندما تكون لديهم إتجاهات ايجابية للبيئة المحيطة وأفكار غير متناقضة كما أن النتائج التي يرغب فيها الأفراد من الوظيفة هي دالة لنظام القيم الخاصة بهم وكذلك لمعتقداتهم حول طبيعة هذه الوظيفة.

ثانيا - مؤشرات الرضا الوظيفي:

1- مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع:

- الاستقرار في العمل: يعد من عوامل شعور الأفراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم مؤمنون ومحميون من مخاطر فقدان العمل والحوادث والإصابات التي تقع بسبب ممارسة العمل فعندما يشعر الفرد بنوع من الأمانة فإنه يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية فبقاء الفرد واستقراره في وظيفة ووظائف لها دليل على رضا الفرد عن عمله.[1]
- العلاقات الحسنة: إن وجود علاقات حسنة بين العمال من جهة وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والاتجاه والتعاون بينهم هذا مؤشر على رضا العمال عن عملهم.
- قلة الشكاوى والتظلمات: تعتبر الشكاوى والتظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها العمال للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم وتعتبر قلتها دليل على رضا العمال عن عملهم.
- انخفاض نزاعات العمل والصراعات: عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم فإنه يؤدي إلى انخفاض معدل الصراع بينهم فكلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة والعمل لمصلحة الفرد ومصلحة المنظمة ويقل معدل النزاع فيما بينهم وهذا أيضا مؤشرا على رضا الأفراد عن عملهم.[2]

2- مؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض:

- الإضراب: وهو توقف العمال عن عملهم بغية تحقيق مطالبهم وإشباع حاجاتهم فكثرة الإضرابات تعتبر كمؤشر على عدم إشباع العمال لحاجاتهم وعدم رضاهم عن العمل والعكس صحيح فكلما قلت الإضرابات كان ذلك دليلا على رضاهم عن عملهم.
- حوادث العمل: تعتبر حوادث العمل جزء عن عدم رضا الفرد عن عمله وانخفاض الدافعية لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وهكذا فإن الفرد الذي لا يشعر بدرجة عالية

[1]- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص205.
[2]- كامل محمد عويضة، **علم النفس الصناعي**، (لبنان: دار الكتب العلمية،1996)، ص156.

من الرضا عن عمله نجدها مرتفعة على الغياب إذ أنه يعتبر السبيل الوحيد إلى الابتعاد عن عمله الذي يرفضه فيه وقد دلت البحوث على وجود علاقة عكسية بين نسبة الحوادث والغيابات وبين درجة الشعور بالرضا الوظيفي.[1]

- ترك الخدمة: يتجه سلوك الفرد الغير الراضي في هذه الحالة إلى الاستجابة إلى ترك الوظيفة والاستقالة والبحث عن وظيفة أخرى.[2]
- الغياب: يقصد بالغياب عدم الحضور إلى العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقا لبرنامج الإنتاج.[3] يمكن اعتبار معدل الغياب عن العمل مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام عن عمله.

من هنا يجب على المديرين مراجعة الرضا الوظيفي من وقت لآخر عن طريق إجراء الدراسات الدورية الاتصال الشخصي بمرؤوسيهم. كل هذا يؤدي إلى حدوث تحسن في اتجاهات العمال وإحساسهم باهتمام الإدارة لهم.

كل ذلك يدفعهم إلى القيام بالتعبير عن آرائهم ومشاكلهم والإحباطات التي يعانون منها وبذلك يتم القضاء على ما يعانون من ضيق وتوتر داخل أو خارج المؤسسة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وبالتالي يتحسن الإنتاج ويزداد ولاؤهم وانتماؤهم المؤسسي.[4]

ثالثا- قياس الرضا الوظيفي:

أولا- قياس الرضا: هناك مجموعتان من مقاييس الرضا.

1- يقاس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل: الغياب وترك الخدمة وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه وهذه المقاييس تفيد التنبؤ بالمشكلات الخاصة بالرضا لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تفيد التعرف على المشكلات أو أساليب علاجها.

2- يقاس الرضا مباشرة ولكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل

1- المقاييس الموضوعية : وتتمثل في:[5]

أ- الغياب : يعتبر معدل الغياب الفرد مؤشرا للتعرف على درجة الرضا عن العمل فالفرد الراضي عن العمل يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله من آخر يشعر

1- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص205.
2- محمد عدنان النجار، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، (دمشق، بدون دار النشر،1993)، ص142.
3- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره ص115.
4- مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مرجع سبق ذكره، ص151.
5- أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، (بيروت: الدار الجامعية، 1992)، ص405.

بالǓستياƅ تجاǆز عملǊŏ وليƧ كل اǓǆقات الغياƔ تمǇل اǓستياƅ فǊناǁ اǓǆقات غياƔ Ǔ يمكن تجنبǊا لرجوعǊا لǆǋرو Ƶ طارǛة كالمرƯ Ǔǆ اǓǆواد ! .

- إن اǓǆƺتǆ المنǆǋمة بسجǓǆ اǓǆضور والغياƔ لكل فرد وكل مجموعة عمل يتيǆ لǊا تتبǊ ƔǊيدǇǆلǊ اǓǆضور والغياƔ .

- يمكن ǆساƔ مǅدل الغياƔ من ǓǆƳل الطريقة المقترǆة من وƺارة العمل الأمريكية :

$$\text{مǅدل الغياƔ ǓǆƳل فترة ƺمنية} = \frac{\text{مجموع ايام الغياƔ لǓǆفراد}}{\text{متوسط عدد اǓǆفراد العاملين في عدد ايام العمل}} \times 100$$

Ɣ - ترǁ اǓǆدمة: يمكن استǆدام ǓǆƳاǁ ترǁ اǓǆدمة التي تتم بمبادرة الفرد (اǓǆستقالة) كمƊشر علǍ درجة الرضا عن العمل فǓǆ شǁ انǊ بقاƅ الفرد في وǆيفتǊ يǅتبر مƊشرا Ǌاما لǓǆرتباط بǊذǇ الوǆيفة ووǓƅ لǊا ǆتǍ رضاǊ عن العمل ويǆساƔ مǅدل ترǁ اǓǆدمة كما يلي:

$$\text{معدل تركǇ اǓǆدمة خلال فترة زمنية} = \frac{\text{عدد ǆاǓت تركǇ اǓǆدمة خلال فترة}}{\text{ǆتوسط عدد الأفراد العاملين Ž منتصف الفترة}} \times 100$$

إن بيانات ترǁ اǓǆدمة وبيان مǅدل الغياƔ يمكن ان تكون ذات فاƏدة كبيرة لǓǆدارة إذا اǓǆتوت علǍ مقارنات بين الأقسام والفترات وبين المنǆمات ǆيƭ تفيد في التعرƵ علǍ مجاǓǆت ومواǆن الرضا وعدم الرضا وفي تتبƔ ǆتǍ تغيير يكون ذا دǓǆلة في التنبيǊ بوجود مشكǓǆت تستوجƔ سياسات وبرامج الǆوقاية العاملة في المƊسسة.

2- المقاييƧ الذاتية: يمكننا ان نميƺ بين طريقتين تستǆدمان في تǆديد الأسǆلة التي تǆتǆمǊا اǓǆستقصاƅ الذي يستǆدم في Ǌذا المجال:[1]

ǆ- تقسيم اǓǆاجات: في Ǌذǆ الطريقة تǆم الأسǆلة بǆيƭ يمكن اǓǆصول علǍ معلومات من الفرد عن مدǅ ما ينتجǊ العمل من إشباع لمجموع اǓǆاجات المǆتلفة لديǊŏ وعليǊ فانǊ كل مجموعة من مجموعات اǓǆاجات اǓǆنسانية يكون لǊا اسǆلة متعلقة بǊا في القاǆمة.

[1] - أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص407.

ج- تقسيم الدوافع: في هذه الطريقة تقدم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تبين تقسيمها للدوافع التي يتيحها العمل والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا وهي تتضمن: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف، جماعة العمل، ساعات ودوام العمل.

ثانيا – طرق قياس الرضا عن العمل :

هناك مجموعة طرق أساسية يمكن استعمالها لقياس الرضا الوظيفي وهي:

1- طريقة الفترات المتساوية ظاهريا (ثرستون):

إن استخدام هذه الطريقة لتكوين مقياس للرضا الوظيفي يتطلب خطوات تبدأ بتجميع عبارات تعكس مختلف الجوانب المتعلقة بالعمل أو تعكس الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من عمله ثم يقيم المحكمون درجة الرضا التي تعبر عنها هذه العبارات وبعد ذلك يتم استبعاد العبارات ذات التباين المنخفض والتي يختلف عليها المحكمون، وفيما يلي بعض الأسئلة المختارة من مقياس الرضا الذي صممه (ايريبرو uhrbroch 1934) باستخدام طريقة " ثرستون":[1]

العبارة	القيمة
1- اعتقد أن هذه الشركة تعامل العاملين بطريقة أفضل من أي شركة أخرى.	10.4
2- أنهم لا يتحيزون مع أو ضد أحد في هذه الشركة.	9.3
3- إن الشركة مهتمة في رغبتها في التعرف على ما يشعر به العاملين تجاهها.	8.5
4- إن نظام الأجر الحوافز بالشركة يعطي مكافآت عادلة لمن يعمل بسرعة.	7.9
5- اعتقاد أن الرئيس يقبل الكثير من المقترحات الجيدة.	3.2

ملاحظة:

كل عبارة تمثل متوسط التقييم الذي أعطاه المحكمون للعبارة في هذه الدراسة.

في تطبيق هذا المقياس يعطي للأفراد معلومات عن الدرجة المقابلة لكل عبارة من العبارات التي تضمها القائمة ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة للرضا العام.

2- طريقة التدرج التجميعي(ليكارت) :

يتكون المقياس وفق طريقة ليكارت من مجموعة من العبارات التي تشير إلى اتجاهات إيجابية للعمل ويكون مطلوبا من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من العبارات درجة موافقته عليها بأن يختار واحد من عدة بدائل لدرجة الموافقة كالآتي:[2]

[1]- نفس المرجع، ص409.
[2]- مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، 1992، ص139.

* أوافق جدا * أوافق * غير متأكد * لا أوافق * لا أوافق أبدا.

فإن استعمال مقياس " ليكارت " يتطلب إتباع الخطوات التالية:

1- بناء مقياس يحتوي على عبارات مختارة تم بعضها بطريقة الإيجاب والآخر بالسلب تتبع كل عبارة بخمس آراء بين الموافقة والمعارضة الشديدة.

2- اختيار عينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة .

3- جمع كل النقاط لمجموع العبارات لأفراد المكونين للعينة.

4- فحص مدى انسجام نسق الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.

5- استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموعة العبارات الأخرى.

6- تحديد العبارات النهائية للمقياس وإعادة حساب مجموع النقاط التي يتحصل عليها أفراد العينة مع استبعاد العبارات غير الملائمة.

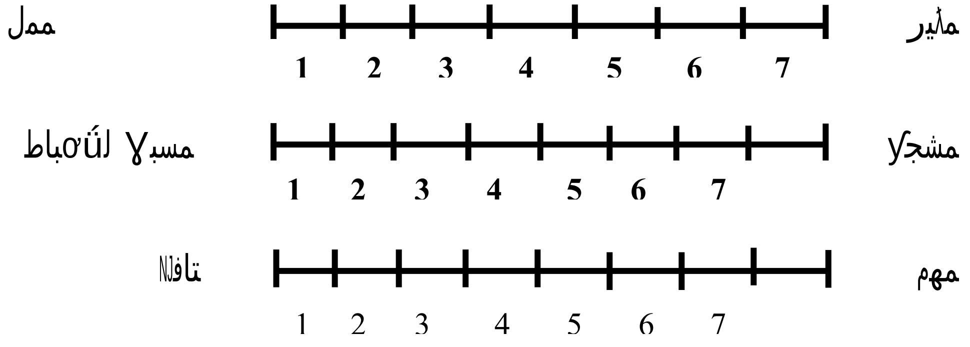
للقيام بمهمة اختيار العبارات الملائمة والمنسجمة ينبغي للباحث أن يكون ملما بتقنية تحليل كل التقديرات وحساب ثبات وصدق الاختبارات وبشروط القياس بطريقة عامة بحيث تعطي الإجابات التي يقررها الفرد درجات بين 1 و5 حسب درجة موافقة أو عدم موافقة على العبارة التجميعية الكلية لرضاه.[1]

3- طريقة اختيار الفروق ذات الدلالة (لأوزجود و زملائه 1957):

يتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل بحيث يحتوي كل مقياس على طرفين يمثلان صفتان متعارضتان بينهما عدد من الدرجات ويطلب من الفرد أن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي.[2]

ومثال عن ذلك مجموعة من المقاييس المتعلقة بمحتوى العمل:

شكل رقم (14) : المقاييس المتعلقة بمحتوى العمل .



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص 114.

[1]- مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص139.

[2]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة** ، مرجع سبق ذكره، ص411.

ومجموعة الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية تمثل رضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل.

4- طريقة الوقائع المحرجة لهرزبرج:

إن استخدام هرزبرج لفكرة الوقائع المحرجة والمنهج الذي نستخدمه في مشاعر الفرد اتجاه العمل فهي البحث الذي قام به هرزبرج ومن معه بنتائجه المعروضة عن الرضا وعدم الرضا وبالتالي فيمكن اعتبار طريقة الوقائع المحرجة إحدى طرق قياس مشاعر الأفراد اتجاه العمل.

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين للأفراد المراد قياس مشاعرهم:[1]

1- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية ثم حدد ما إذا كان ذلك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور.

2- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية ثم حدد الساعة التي يدلي بها الأفراد وتصنيفها حسب الجوانب التي تتعلق بها لمعرفة أي جوانب العمل تعتبر مرضية بالنسبة للأفراد وأي منها تسبب لهم الاستياء.

كما يمكننا أن نفترض أسلوبا آخر لاستخدام الوقائع الحرجة حيث يمكن تجميع عدد كبير من الوقائع الحرجة المتعلقة بمشاعر السعادة أو الاستياء بنفس الأسلوب السابق. وبعد تجميع هذه الوقائع يتم تحليلها وفرزها لانتقاء الوقائع التي ترتبط بمشاعر السعادة أو الاستياء في العمل والتي ترتبط بكليهما معا وهذه الوقائع المنتقاة يمكن وضعها في صورة قائمة تشتمل على مجموعات من هذه الوقائع تتعلق كل مجموعة بجانب معين من جوانب العمل (الأجر – محتوى العمل – الإشراف) ويطلب من الأفراد أن يحددوا تكرار كل واقعة من الوقائع التي تحتويها القائمة.

إن هذه الطريقة المقترحة تتفادى عيوب التحيز والنزاعات الفردية بإعطاء الأفراد قائمة الوقائع بدلا من سؤالهم عنها وهي أكثر إحكاما من طريقة (هرزبرج).

5- طريقة معدلات الغياب والرد على الأسئلة:

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات الغياب الكاملة وفيها يقوم الأفراد بالإجابة عن الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل ومن أشهر المعدلات:[2]

أ- الأجندة الوصفية للعمل: الأسئلة تتناول بها خمسة جوانب مختلفة في العمل نفسه كالأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء.

ب- طريقة قائمة استقصاء جامعة مينوسوتا لقياس الرضا (Mscheduleq) وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس وهذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين على جوانب متعددة في العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالاحتمالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب المهنة

[1]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص106.

[2]- مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره، ص37- 40.

الأجور ويوفر PSQ قياسات متعلقة في هذا العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر العلاوات الزيادة في الأجر المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجور.

جدول (01) : قياس الرضا عن العمل.

دليل وصف العمل	مقياس الرضا الوظيفي	مسح الرضا عن الأجر
ضع (نعم) أو (لا) أو (؟) بالنسبة لكل وصف أو كلمة مما يلي : العمل نفسه - روتيني - مرضي - جيد - الترقية - مغلقة - محدودة - فرص جيدة للترقية	بين درجة رضاك عن كل ناحية من النواحي التالية المتعلقة بعملك الحالي بوضع درجة من الدرجات التالية : (1) غير راض تماما (2) غير راض (3) محايد (4) راض (5) راض عالية - استخدام قدراتك - السلطة - سياسات وإجراءات العمل - الاستقلالية - العلاقات الإنسانية من جانب الرئيس	بين درجة رضاك عن كل ناحية من النواحي التالية المتعلقة بالأجر بوضع درجة من الدرجات التالية (1) غير راض تماما (2) غير راض (3) محايد (4) راض (5) راضية عالية الرضا عن مستوى الأجر - الأجر الحالي - مقدار الدخل الكلي من العمل - الرضا عن الزيادات في الأجر - الانتظام في الزيادة - كيف تحدد الزيادات في الأجر .

المصدر: جيرالد، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 207.

ومن مزايا هذا النوع من الاستبيانات أنه يمكن استيفاؤها بسرعة وبدرجة عالية من الكفاءة من جانب الكثير من الأفراد. كما يمكن تطبيق المقياس على أعداد كبيرة من العاملين في مجالات متعلقة يمكن من الوصول إلى متوسطات يمكن المقارنة بها لتحديد القيمة النسبية لدرجة الرضا عن العمل في مؤسسة من المؤسسات. [1]

6- المقابلات الشخصية:

تتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم وفي تلك الطريقة يمكن معرفة الأسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العمال براحة في الكلام وبهذا تتم أول خطوة تجاوز تحفظ أو محو المشاكل وتكون مقابلة المواجهة (أي نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا اتجه الأفراد بطمأنينة وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقهم في الخصوصية. [2]

[1]- جبرالند، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص207.
[2]- محمد سعيد أنور ساطان، **السلوك الانساني في المنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص198- 199.

المطلب الرابع : مسببات ونواتج الرضا عن العمل .

باعتبار الرضا الوظيفي هو الموقف الذي يتخذه الأفراد اتجاه عناصر عدة منها ومنها(التعويضات، الترقية، الرئاسة، الزملاء في العمل...) وقد يكون رضا الفرد عن وظيفته عاليا ولكن حافزه لها متدنيا والعكس قد يحدث. وفي كل الأحوال فإن الرضا والحافز متداخلان وقد ينتج عن هذا التداخل سلوكيات متباينة لدى الأفراد.[1]

جدول رقم(02) : درجة الرضا والسلوكيات الناتجة عنه.

درجة الرضا/الحافز	سلوكيات الأفراد
رضا وظيفي عال مع حافز عال	التمسك بالوظيفة والبقاء في العمل والالتزام به
رضا وظيفي عال مع حافز متدني	طلب الانتقال إلى وظيفة أخرى مماثلة
رضا وظيفي متدني مع حافز عال	البحث عن وظيفة أخرى

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، ط1، 2002، ص 313.

فالرضا عن العمل هو حصيلة لمجموعة من العوامل سواء تعلق بالفرد أو بيئة العمل والتي تؤدي بالفرد إلى القيام بسلوك معين.

أولا - مسببات الرضا الوظيفي.

من الممكن التعبير عن ذلك بسؤالين:[2]

- ما هي العوامل التي تؤدي بالناس إلى حالة الرضا أو عدم الرضا بوظائفهم.
- لماذا يشعر الناس بينما يكونون راضين أو غير راضين بوظائفهم.

نجد أن السؤال الأول يتناول الرضا الوظيفي كمتغير تابع ويركز على مسبباته، بينما السؤال الثاني يتناول الرضا الوظيفي كمتغير مستقل و يركز على نتائجه.

في بحث قام به كارل جارسون بين 431 فردا وجد أن عدم رضا الفرد عن عمله يرجع إلى سببين: أسباب تتعلق بالعمل وأسباب شخصية، ولكن اتضح أن الأسباب الشخصية لها تأثير أكبر من الأسباب المتعلقة بالعمل، في هذا الشأن فقد اتضح أن 48% من أسباب عدم رضا الأفراد عن عملهم ترجع إلى العوامل المتعلقة بالعمل، كالأجور وكثرة العمل والإجهاد وظروف العمل السيئة و أن نسبة 52% من أسباب عدم رضا الأفراد عن أعمالهم ترجع إلى الأسباب الشخصية كالصحة والعناية بالأطفال والمواصلات والمسؤوليات المنزلية.[3]

1- حسن إبراهيم بلوط،**إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، (بيروت: دار النهضة العربية، ط1، 2002)، ص313.
2- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص202.
3- عادل حسن، **إدارة الافراد والعلاقات الانسانية**، (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة،1989)، ص466.

كما لوحظ أن هناك أهمية لتلك الأسباب تختلف باختلاف الأفراد فالرجال الذين تتراوح أعمارهم بين 24 و 28 سنة يتركون عملهم بسبب انخفاض الأجور إما الذين تتجاوز أعمارهم 28 سنة فإنهم يتركون عملهم لأسباب شخصية أغلبها صحية كما أن النساء في سن الشباب يتركون العمل للإشراف على تربية الأطفال وأن الرجال المتزوجون يتركون عملهم بسبب المشاكل الشخصية وانخفاض الأجور وأن نسبة من يترك منهم العمل أعلى من النسبة بين الرجال المتزوجين.

الحقيقة أنه لا يمكن تقسيم الأفراد إلى قسمين: الراضون وغير الراضون عن عملهم فليس هناك رضا تام ولكن هناك رضا أو عدم رضا عن عوامل معينة في وظيفتهم وعملهم وتتوقف درجة رضا الفرد عن عمله كلما أمكنه تحقيق أكبر عدد ممكن من الأغراض التي يهدف إليها في عمله بينما تنخفض درجة رضاه إذا لم يحقق معظم هذه الأهداف.[1] ويمكن حصر هذه المسببات فيما يلي:

- المسببات التنظيمية: وتتمثل فيما يلي:[2]

1- نظام الحوافز: مثل الحوافز المكافآت الترقية ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت الحوافز التي تتم توزيعها وفق نظام يتضمن توافرها بالقدر المناسب والشكل العادل.

2- الإشراف: إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواعي عليه تؤثر على درجة رضاه عن الوظيفة والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشكاوي المرؤوسين وحمايته لهم.

3- سياسة المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه.

4- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يتسم بالتنوع والمرونة والتكامل والأهمية والاستقلالية وتوافر معلومات كاملة تكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

5- ظروف العمل وتأمين راحتهم الجسدية بأشكال مناسبة.[3]

- المسببات الشخصية:

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أكثر ميلا إلى الرضا أو الاستياء ومن هذه المسببات مايلي:[4]

1- احترام الذات: كلما كان هناك ميل الفرد للاعتدال برأيه واحترام ذاته والعلو من قدرها كلما كان أكثر ميلا إلى الرضا الوظيفي أما الأشخاص الذين يشعرون بعدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما لا يكونون راضين عن وظيفتهم.

[1]- عادل حسن،مرجع سبق ذكره، ص466.
[2]- محمد سعيد أنورسلطان، **السلوك الإنساني في النظمات**، مرجع سبق ذكره، ص202.
[3]- محمد عدنان النجار، مرجع سبق ذكره، ص137.
[4]- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي المنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص112.

2- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة يكونون مستائين.

3- المكانة المهنية: تتأثر المكانة بالرضا الوظيفي ولكنها ليست مقدمة له بالضرورة، ولا تتوقف على نظرة الآخرين الذين يعتد برأيهم نحو تلك الوظيفة، كما أن المكانة الوظيفية لا تعتمد على العمل في حد ذاته.

وتشير الدراسات إلى أن الموظفين لا يرضون عن عملهم الذي لا يتميز بمكانة اجتماعية مرموقة، وهذه القيم ثابتة نسبيا في الدولة الواحدة كما أنها تختلف من دولة إلى أخرى. [1]

4- السن: لقد أظهرت بعض الدراسات أنه توجد علاقات ارتباط إيجابية بين السن وبين درجة الرضا عن العمل ولكنها ضعيفة.[2] إذ كلما زاد سن العامل كلما زادت درجة رضاه عن العمل وكلما تمسك به واستقر فيه، ويرجع ذلك أنه كلما كبر السن يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض بعض طموحاته وبتالي تتوافق الحاجات التي يشبعها العامل مع طموحاته ويترتب على ذلك زيادة رضا العامل.

5- المستوى التعليمي: تبين بعض الأبحاث أن العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلما ويرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة مقارنة بالعامل الأقل تعلما والذي يكون قانعا بعمله وراضيا عنه.[3]

6- الرضا عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونون سعداء في عملهم أما التعساء في الحياة وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

7- الدافعية: ويتعلق بمستوى الدافعية لدى الأفراد ومدى تأثير دافع العمل لديهم وبصفة عامة يمكن القول أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا وهنا تكون ذات فائدة في اختيار الفرد لوظيفته.[4]

ثانيا – نواتج الرضا الوظيفي.

نحن نميل إلى الشكوى عن رضانا عن أعمالنا أكثر مما نكشفه عن أن هذا السلوك الظاهر لرضانا يظهر براق أكثر من الحقيقي، فإذا سألنا الشخص عن رضانا عن العمل فإننا نسرع بالقول الحمد لله بينما لو فحصنا النظر في العمل فإن الصورة تميل أن تكون أكثر قتامة.

أما نواتج الرضا عن العمل فيظهر تأثيرها واضحا على معدل الغياب والتأخير فبزيادة الرضا يقل معدل الغياب والتأخير ويقل معدل ترك الخدمة بالمؤسسة[5] ويمكن توضيح ذلك كالآتي:[6]

1- عبد الفتاح محمد دويدار، **أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته**، (الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية،2000)، ص51.

2- نفس المكان.

3- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص112.

4- صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، (لاسكندرية: دار الجامعة الجديدة،2002)، ص212.

5- أحمد سيد المصطفى، **إدارة الموارد البشرية: منظور القرن 21**، (جامعة نبها، 2000)، ص204.

6- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 204- 205- 206.

1- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض ولقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

تواجه الكثير من المؤسسات مشكلات متعددة لترك الأفراد العاملين بها لوظائفهم بحثا عن فرص عمل أفضل في مؤسسات منافسة أو مؤسسات تتمتع بمزايا متعددة لا تتوفر فيها هذه المزايا أو الخصائص ومما لا شك فيه أن معرفة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى ترك العمل للأسباب السابقة تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات للقضاء عليها ولاسيما ما يتعلق بالموارد البشرية الخاصة بها نظرا لما تسببه عمليات الترك هذه من ارتفاع تكاليف الاختيار لملء الوظائف الشاغرة وما قد يتسبب فيه إلحاق الفرد الجديد في العمل من اهتمام وتدريب قبل الوصول إلى الأداء المطلوب علاوة على ما قد يسببه من أخطاء في التنفيذ في المراحل الأولى للعمل.

تأسيسا على ما تقدم يقصد بمعدل دوران العمل نسبة الأفراد الذين يتركون المؤسسة لسبب أو لآخر وبالتالي فإن ارتفاع أو انخفاض هذا المعدل يعكس مدى قوة و ضعف النظام والسياسات وطبيعة المناخ الإنساني السائد لذا على إدارة الأفراد تحليل الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل واتخاذ كافة القرارات الكفيلة في تطوير سياسات إدارة الأفراد حتى تتمكن من صيانة الموارد البشرية وبالتالي على فعالية الأداء التنظيمي بشكل عام.

ويقاس هذا معدل دوران العمل بالمعادلة التالية:[1]

$$\frac{\text{عدد حالات الانفصال – الأفراد الذين لا يمكن تجنب تركهم} \times 100}{\text{متوسط عدد الأفراد}}$$

إن تحليل معدل دوران العمل يساعد الإدارة على تشخيص وتحليل الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى ارتفاع هذا المعدل علما بأن هذا المعدل المرتفع قد يكون لقسم معين أو إدارة معينة وليس بالمؤسسة ككل مما يعني وجود مشاكل خاصة في هذا القسم أو تلك الإدارة.

بالمقابل لا يعتبر انخفاض معدل دوران العمل بالضرورة مؤشرا ايجابيا عن التنظيم أو السياسات وإنما يتطلب الأمر تحديد طبيعة المناخ الإنساني السائد ودرجة الرضا لدى الأفراد عن طريق التحليل المستمر لاتجاهاتهم واحتياجاتهم للوقوف على حقيقة الوضع الذي يؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمل.

[1]- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي**، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000)، ص76.

2- الرضا عن الǼمل ومǼدل الǤياƔ:

نستطيǞ ان نتƟور ان الǼامل يتƼذ ƿرارا يوميا بما إذا كان سيذǿƔ إلĺ الǼمل في بداية الǼمùل ƅم ƕƋ وƋ شاƭƃ ان الǼامل المƸدد لنوع القرار ǿو الƽرƽ البديلة المتاƷة إذا ƿرر عدم الذǿاƔ إلĺ الǼمل. فƎذا كانùت ǿذƋ الƽرƽ مǤرية ولها الأفضلية لدă الǼاملƋ فسوƻ يتǤيƔ عن الǼمل والǼكƩ ƟيƸƞ. ومن الǼوامùل الأساسية التي يمكن اƙعتماد عليها في عملية التنبƊ بƸاƙت الǤياƔ بين الǼمùال الراضƙين عƙن الǼمùل والƽرƯ ǿنا ǿƌ ǿنا إذا كان الǼامل يƸƟل علĺ درجة من الرضا وجودƋا في عملƌ كƋƋر من الرضا الذƒ يمكنƌ الƸƟول عليƌ إذا تǤيƔ عن الǼملƋ فنستطيǞ ان نتنبƊ بƌǿ سوƻ يƸضر إلĺ الǼمل والǼكƩ ƟيƸƞ. ومن ǿذا التƸليل نستطيǞ افتراƯ وجود عƚƽة سلبية بين درجة الرضا عن الǼمل وبين مǼدƙت الǤيùاƔƋ فقد اƋبتت الدراسات ƟƸة ǿذا الƽرƯƋ ففي دراسة اجريت سنة 1955 وجد الباƸƋون ان مǼامل اƙرتباط بين الرضا عن الǼمل وبين مǼدƙت الǤياƔ في شركة انترناشيونال يƟل إلùĺ (-0.25) وفùي دراسùة اƽرƎ تبين ان مǼامل اƙرتباط ǿو (-0.38).

3- الرضا عن الǼمل واƙƟابات:

إن الƸواد ƭ الƟناعية واƙƟابات شƌǿنها شƌن التǤيƔ او ترƿ الǼملƋ إنما ǿي تǼبير جƽǼي عن عدم رضا الƽرد وبالتالي انǼدام الداƽǼ عن اداƅ الǼمل بكƽاƅة وعدم الرƹبة في عملƌ ذاتƌƋ وعلĺ ǿذا يميل الباƸƋùون إلĺ افتراƯ عƚƽة عكسية بين الرضا عن الǼمل وبين مǼدƙت الƸواد ƭ واƙƟابات في الǼمùل. تƽسùير ǿذƋ الǼƚƿة بƌن الǼامل الذƒ ƙ يشǼر بدرجة عالية من الرضا عن عملƌ نجدƋا ƿرƔ إلĺ اƙƟابةƋ إذ ان ذƭƃ ǿو وسيلة إلĺ اƙبتǼاد عن جو الǼمل الذƒ ƙ يƸبƌ. لكن ǿذا التƽسير ƹير مقبول من بǼƯ الكتاƔ لذا نجد "" فروم " يرجƞ الرƋƒ القاƏل بƌن اƙƟابات ǿي مƟدر من مƟادر عدم الرضا عن الǼمùل ولùيƩ الǼكƩ ولƌيا كان التƽسيرƋ فƎن البƸو ƭ تدل علĺ وجود تƭƃ الǼƚƿة السلبية بين نسبة الƸواد ƭ واƙƟùابات وبين درجة الشǼور بالرضا عن الǼمل.

4- الرضا عن الǼمل و مǼدل اداƅ الǼمل:

يǼتقد كƋيرا من الأفراد بƌن الǼامل السǼيد ǿو عامل منتƇ. فقد افتراƯ كƋيرا من الباƸƋين ان الǼƚƿùات اƙنسانية سوƻ تƊدƒ إلĺ الرضا عن الǼمل وان الرضا عن الǼمل سوƻ يƊدƒ إلĺ مستوă الأداƅ الǼاليƋ وبالƽǼل فƎن ممارسات عديدة تƊدƒ إلĺ الرضا ولكن ǿل الرضا الǼالي يƊدƒ إلĺ الأداƅ الǼùالي اƒ ǿùل الرضا يسبƔ الأداƅ.

لƚجابة عن ǿذا السƌال يمكن القول بƌن الƽرد الذƒ يشǼر بالرضا عن عملƌ بƟƽة عامة ليƩ بالضùرورة ان يكون منتجا اكƋر من الƽرد الذƒ ƙ يشǼر بالرضا عن عملƌƋ ومن ƅم فƎن عديد من نتاƏƇ الدراسات في ǿذا المجال اشارت إلĺ وجود عƚƽة موجبة بين الرضا والأداƅ ولكنها عادة منƼƽضةƋ وƹير منسقةƋ ولكن

ما ǈو السبǫ وراǇ ǊǈذǊ الǆŭǐة ǅو اŭرتباط الضعيف بين اتجاǊات الǆمل وسلوǊ الǆمل Þ في الواǫǕ ǈǊاǊ الǆديد من التǦسيرات ومنها:

ǅ- في كثير من الأعمال تكون وǛيǦة الǦرد مهيكلة بدرجة عالية بحيث ŭ ǅن الǦرد شاغل الوǛيǦة ŭ يستطيع ǅن يحقق ǅدنى ǅدنى من الأداǇ لضمان استمرارǊ في الǆمل وفي بعض الأحيان ǅيضا يكون عمل الǆرين متوقفا على عمل الǦرد وبالتالي ŭ يكون لدى الǦرد فرصة للسماح بدرجة عالية للتغيير في اتجاǊاته.

Ǫ- إمكانية وجود بعض الǆوامل التي تتوسط بين الرضا والأداǇ ǅو ǅن الǆŭǐة بينهما غير مباشرة فهناǊ بعض بين الǆوامل التي تتوسط بين الرضا والأداǇ ǈي الحوافز وعلى مكافأة فوفقا لنǛرية التوقǫǕ فإن الأداǇ السابق للǦرد يؤدي إلى الحصول على مكافأة خارجية مثل الزيادة في الدفǫ والترقية وǅيضا الحصول على مكافأة داخلية والناتجة عن شǆور.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

نظرا لكون الرضا الوظيفي ظاهرة إدارية مرتبطة بالفرد والبيئة وهما يمتازان بالحركية وعدم الاستقرار، الأمر الذي يؤدي إلى كثرة المتغيرات التي تؤثر في رضا الفرد، والتي يمكن تقسيمها إلى أربعة مجموعات من العوامل التالية:

- عوامل ذاتية متعلقة بالفرد ذاته.
- عوامل متعلقة بشروط العمل.
- عوامل متعلقة بعلاقات العمل.
- عوامل تنظيمية متعلقة بالتنظيم ذاته.

المطلب الأول: العوامل الذاتية المتعلقة بالفرد ذاته.

وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لمجتمع العاملين، ويمكن حصرها فيما يلي:[1]

1- حاجات الفرد:

وتمثل المشاعر وردود الفعل لأنها حالة الحرمان والتوتر التي تحدث نتيجة وجود حاجات غير مشبعة، وكلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عاليا كانت مشاعر الرضا مرتفعة ويتوقف ذلك على مستوى الحوافز والمكافآت والحوافز التي تشبع هذه الحاجات، وقوة الحاجة إليها، ومدى اعتماد الفرد على عمله في الحصول على هذه الحوافز، فالفرد الذي يحصل على معظم اشباعاته الاجتماعية خارج نطاق العمل، يجد جماعة العمل لا تمثل مصدرا مؤثرا على اشباعاته الاجتماعية.

2- توافق العمل مع قيم الفرد:

تلعب القيم دورا هاما في خلق وتكوين اتجاهات الفرد، حيث تعتبر القيم هي المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء، ويشير العالم mcburney إلى أثر القيم في السلوك بالقول " إن القيم تقوم بتحديد ما يعتقده الفرد صحيحا وخاطئا " وتعمل القيم كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاده في سلوكه اليومي. وهذه المعايير أو المبادئ التي توفرها لنا القيم يمكن الاحتكام إليها في تقويم سلوكيات الأفراد المختلفة. كذلك تلعب القيم دورا في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم فتعتبر قيم الأفراد متأصلة بشكل قوي ومنسجمة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية. القيم الموجودة هي مزيج من دافعين: الأول غريزي والثاني مكتسب وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم وإشباع هذه الحاجات، فكلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم ساعدت ذلك على زيادة الرضا الوظيفي.[2]

---

[1]- عايدة سيد خطاب، **الإدارة الاستراتيجية للمولرد البشرية**، (جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1999)، ص64.

[2]- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص10- 11.

3- الشعور باحترام الذات:

يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال العمل على رضا الفرد عن عمله. كلما كان العمل يشبع احترام الذات كان الفرد أكثر رضا عن عمله ويلعب المجتمع دورا كبيرا في إدراك الأفراد لمراكزهم ودرجات الوظائف المختلفة ورموز المكانة المرتبطة بها ويرتبط بهذا شعور الفرد بقيمة العمل الذي يؤديه وأهميته بالنسبة للمنظمة.

4- محتوى العمل:

رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضا الفرد عن عمله ويذهب هيرزبرج إلى القول أن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى. فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل تمثل المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا في نظرهم.

وفيما يلي أهم متغيرات العمل وعلاقتها بالرضا:[1]

أ- درجة تنوع المهام في العمل: يلاحظ أن طبيعة العمل تؤثر على رضا العامل عن عمله، فالأعمال النمطية المتكررة والتي لا يتقبلها العامل تؤدي إلى إصابته بالملل والسأم والشعور بالضياع وأما الأعمال التي تتسم بالإبداعية فإنها تؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية وتحقيق الإنتاج المستهدف.[2]

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في العمل ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل كلما زاد رضاه على العمل، وتدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمط أدائه في تأدية العمل.

ج- استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول هنا بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.

د- خبرات النجاح والفشل في العمل: إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد النجاح على الرضا الوظيفي.[3]

5- خصائص شخصية الفرد و ظروفه:

يظهر هذا التأثير على العامل في جوانب عدة:

- يتميز الأفراد الذين يتسمون بالتفاؤل والمرونة والقدرة على التوافق والتوازن العاطفي والنفسي والثقة بالآخرين بهم أكثر رضا عن العمل من غيرهم الذين يتصفون بعكس هذه الصفات.

1- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص269.
2- رمضان محمد القذافي، **العلوم السلوكية في مجال الإدارة العامة**، (طرابلس: الجامعة المفتوحة،ط1،1997)، ص286.
3- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص146- 147.

- كما يتضح أن الأفراد الذين يشعرون بالسعادة والرضا في حياتهم بصفة عامة نتيجة استقرار ظروفهم العائلية وظروف معيشتهم فإنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتعذر عليهم الرضا عن حياتهم واستهلاك طاقتهم النفسية خارج مجال العمل مما يسبب توترهم وعدم قدرتهم على التحكم والتصدي لمشكلات العمل وبالتالي عدم رضاهم عن العمل.

6- عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل.
- شعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة.
- إدراك الفرد بأن الحوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له.
- إدراك الفرد العدالة في توزيع عوائد ومكافآت العمل وبمعنى آخر إدراك الفرد بأن ما يحصل عليه من عوائد ومكافآت تتناسب مع المدخلات التي يقدمها لعمله بالمقارنة مع بالعوائد والحوافز التي يحصل عليها الآخرون منسوبة إلى مدخلاتهم.

7- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

يرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل والأداء شعور الفرد بالرضا عن مستوى النجاح أو الإنجاز الذي يحققه ويرتبط هذا الشعور برضا الإنجاز بمستوى الطموح والأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها. فكلما كان هناك تطابق بين مستوى الطموح والتوقعات وبين ما يحقق من انجاز وما يحصل عليه الفرد من عوائد تولد عن هذا مشاعر سعادة تزداد بقوتها المحقق من مستوى الطموح.

8- تمكين العاملين:

هناك علاقة كبيرة بين تمكين العاملين والرضا عن العمل ويقصد بتمكين العاملين إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عندها وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تحيد شعورها بالقوة والتأثير والمشاركة في اتخاذ القرار والمسؤولية عن النتائج.

وتتمثل عناصر التمكين:

* السيطرة الشخصية: أي درجة الحرية التي يشعر بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ودرجة السيطرة والتحكم في أداء مهام الوظيفة.

* الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح.

* معنى العمل: ويعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.

* التأثير: وتعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بعمله وذلك من خلال تفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في القدرة على تحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: عوامل متعلقة بشروط العمل.

وتتمثل في الأجر، الترقية والمكافآت.

أولا- الأجر:

إن الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل أدائه لعمله يعتبر مهما بالنسبة لما يمثله هذا الأجر من قوة شرائية يستطيع من خلالها إشباع حاجاته الإنسانية من جهة وأيضا لما يشكله من اعتراف أو مكانة مهنية بالمؤسسة ونتيجة لهذين الاعتبارين فإن عنصر الأجر يعتبر من أكثر العوامل أهمية بالنسبة لكافة الأفراد في التنظيم بل أكثر العوامل حساسية بالنسبة لأفراد التنظيم، المؤسسة و المجتمع، وترجع أهمية الأجر للفرد لانعكاساته على عدة أمور تأتي في مقدمتها ما يلي:[1]

1- المركز الاجتماعي للفرد.

2- مستوى الحياة المادية.

3- الشعور بالأمن الاقتصادي.

وتأسيسا على هذه الأهمية لا بد أن يعكس أجر الفرد توازنا بين ما يساهم من جهد وما يحصل عليه في شكل أجر ومكافآت نقدية، فالتحقق هذا التوازن سيعكس حالة من الارتياح والرضا لدى الفرد وانخفاضه للشروط المعنوية والشعور بعدم العدالة، وبالتالي انخفاض مستوى أدائه. لذلك فإن إدارة الأفراد مطالبة بتحقيق هذا التوازن عن طريق هيكل الأجور الذي يسمح لكل أفراد التنظيم بإشباع احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم كما يسمح لهم المناخ العام للمؤسسة عن طريق نظام الاتصالات من إبداء رأيهم بهذا الهيكل مما يسمح باتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية لهيكل الأجور، فتحديد الأجر المناسب لكل فرد أو وظيفة لهو من أهم المشاكل التي تواجهها إدارة الأفراد لأن هذا التحديد يتطلب الأخذ في الاعتبار مجموعة من المعايير الحالية ولمستقبلية نتيجة للتغيير الطبيعي والتطور المستمر للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة فالجهد الذي يبذله الفرد أثناء قيامه بالعمل، نوع العمل، إنتاجية الفرد، تكاليف المعيشة، احتياجاته ودوافعه وغيرها متغيرات البيئة القانونية المتعلقة بالأجور كل هذه المعايير والأسباب يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد رسم سياسي للأجور في المؤسسة كما يتطلب الأمر أخذ هذه الاعتبارات و أهميتها من فترة لأخرى وانعكاسها على سياسة أو نظام الأجور.[2]

فتعتبر الأجور من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا أو عينا لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر نجاح برامج إدارة الأفراد في المؤسسة.[3] تشير الدراسات التي أجريت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن

[1]- كامل بربر ، مرجع سبق ذكره، ص147.

[2]- نفس المرجع، نفس المكان.

[3] - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص380.

العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح.[1] لذا فإن الهيئة الأساسية التي ينبغي أن تقوم بها إدارة الأفراد عند وضعها خطة لرسم هيكل الأجور هو أن توازن بين قيمة ما تحصل عليه المؤسسة من قوة الأفراد مع ما يتحمله كل فرد في تسيير تلك القوة بشكل أجر أو راتب، وبالتالي فإن هيكل الأجور لابد أن يحقق ما يلي:

1- ضمان العدالة النسبية بين الأفراد بحيث تعكس الفروق في الأجر فروقا حقيقية في صعوبة أداء كل وظيفة والأهمية النسبية لها.

2- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة في الأداء التنظيمي بمعنى أن تحصل المؤسسة على أعلى أداء على أساس يقاس بمدى العلاقة بين قيمة الإنتاج وتكاليف الأجور.

النسبة = إجمالي قيمة الإنتاج / إجمالي الأجور أعلى ما يمكن

فمن أجل هذا تسعى إدارة الأفراد إلى رسم سياسة الأجور أو هيكلة الأجور يقوم على أسس سليمة هدفها تحقيق التعاون بين أفراد التنظيم والمؤسسة من جهة وتطبيق وجهات النظر المتبادلة بين الطرفين حتى تتحقق بالتالي المصالح والأهداف المشتركة في إطار مناخ سليم للأداء يحقق أقصى فعالية للأداء التنظيمي من جهة أخرى.[2]

وهنا تجدر بنا الإشارة أن هناك طرق عديدة لدفع الأجور في المؤسسات، أكثرها شيوعا طريقة الأجر الزمني، والأجر بالقطعة.

فيقصد بالأجر الزمني ذلك الأجر الذي يحسب بالساعة، أو اليوم، الأسبوع، الشهر، أو السنة، وفي هذه الحالة يدفع للعامل قدرا معينا من المال عن مدة محددة من الزمن، بحيث يتم دفع أجر العامل بناء على الوقت الذي يستغرقه ويقضيه في عمله. في حين يقصد بالأجر بالقطعة دفع الأجر على أساس كمية الإنتاج أو مدة تحقيق الأهداف المتفق عليها سلفا. بمعنى أن يتم تقديم الأجر بناء على الدراسة التي تقوم بها المؤسسة للحركة والزمن وتحدد فيها الحركات الاقتصادية الضرورية لأداء العمل والوقت لإنجاز كل جزئية في العملية الإنتاجية، فهذه الطريقة تمكن العامل من زيادة دخله عن طريق زيادة إنتاجه. إلا أنه يمكن الجمع بين الطريقتين السابقتين في دفعهما للأجور بأن تعطي أجرا زمنيا وتضمن له حدا أدنى ثابتا مع احتمال زيادة الأجر عن هذا الحد إذا زاد إنتاجه عن مستوى معين تحدده إدارة المؤسسة.[3]

[1]- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص143.
[2]- كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص148.
[3]- محمد جمال الكفاني، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، (القاهرة: الدارة الثقافية للنشر،2007)، ص206.

فالمعالم الجديدة في ميدان تنظيم العمل تهدف إلى زيادة الإنتاج و زيادة العامل لجهده فتحقق المؤسسة هدفها الرئيسي وهو الربح و يحقق العامل هدفه وهو الأجر المرتفع و يقول " تايلور " أن الرضا يزداد بتحسين تقديره لأن العامل الذي يعمل يطور دخله".[1]

ثانيا – الترقية:

تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجور وعادة ما تتميز الوظيفة التي يرقى لها الفرد بمكانة أعلى ما يحيط بها من كافة المظاهر المتعلقة مثل: مكتب أكبر، مقدار السلطات الممنوحة له، ولقب وظيفي أكثر أهمية، حرية أكبر في الحركة داخل الشركة و العمل في ظل إشراف عام.[2]

تضع المؤسسات المتطورة برامج لترقية العاملين فيها، و ذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية:[3]

1- تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث العدد و النوع، إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية، يمكن إدارة المؤسسة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة واللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المنشأة للاستفادة من المميزات الجاذبة للعمل فيها والتي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.

2- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم وبالتالي في معيشتهم دون حاجة إلى تغيير مكان العمل.

3- التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين عن الجوانب التالية:

- الرضا عن الوظيفة.
- الرضا عن الأجر.
- الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي.
- الرضا عن سلوك الإشراف و القيادة.
- الرضا عن مجموعة العمل.
- الرضا عن النواحي الاجتماعية.

ذلك ضمن خطة ترمي إلى تحقيق فعالية المؤسسة وزيادة مستوى الإنتاجية بمعدلاتها المخططة.

[1] - Moessinger P, **Les fondements de l'organisation** . P U F . Paris , 1991 , P 120.

[2]- حنفي محمود سليمان، **السلوك التنظيمي**، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، دون سنة نشر)، ص384.

[3]- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص286.

4- تحقيق المواءمة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة إذ أن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة وهذا يتم من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها ولا شك أن برنامج الترقية يمثل أحد الركائز الأساسية لاهتمامات العاملين الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية ببرنامج الترقية وهذا لتكون على درجة كبيرة من الموضوعية تحقق مصالح كل من المؤسسة والأفراد على حد سواء.

5- إن وجود و تطبيق برنامج ترقية واضح و جيد و بعيدا عن المحسوبية و التحيز و بالتالي إفساح فرص الترقية والتقدم أمام العاملين المجتهدين يؤدي إلى تحسين معنوياتهم و يؤدي إلى زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها.

فعندما تحقق المؤسسة ما يريده الفرد أو كفاءته ويحقق تطابق مع مواصفات المنصب وهذا يعني بالمعنى الإيجابي أي أن ليس باستطاعته أو بالمؤسسة استغلال هذا التطابق من الطاقة والمعرفة والقدرة وأن هذه القدرات تؤهله لشغل منصب أعلى من المنصب الذي يشغله حاليا تحتاج المؤسسة إلى ترقيته لمنصب أعلى وسيكون التطابق من الاستفادة والاستغلال فرصة إيجابية على الفرد ذاته يحتاج إلى تنمية واستشارة قدراته لأنه سوف يشعر بالرضا والامتنان للمؤسسة وكما بالمعنى الإيجابي تحقق الاستفادة من الترقية أما إذا ربطت بالأقدمية فإن الترقية في هذه الحالة كحافز سيفقد أثره في التحفيز بسبب المساواة في الحال بين الفرد المنتج والعادي من هذا يمكن القول أن الترقية تلعب دورا هاما لكل من الفرد والمؤسسة فالفرد يحقق رغبة في النمو والترقي والمؤسسة تحقق رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وتحقيق أداء عالي ورضا عالي.[1]

في هذا الصدد تشير نتائج الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل، و يرى " فروم " أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية أقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية عن رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له السعادة أكبر من حالة كون هذه الترقية متوقعة وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعها له كبير يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.[2]

1- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، (الدار الجامعي للنشر،2001)، ص385.
2- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص147.

ثالثا – المكافآت:

يعد نظام المكافآت بالمؤسسة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها وعادة ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على أنه انعكاس لتوجهات وبنية الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي وداخلها تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية.

يتكون نظام المكافآت من أنواع المكافآت التي تقدم وطريقة توزيع هذه المكافآت. تتضمن المكافآت التنظيمية كل المكافآت الداخلية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة نتيجة توظيفه في هذه المؤسسة. تعرف المكافآت الداخلية على أنها تلك المكافآت التي يشعر بها الفرد داخليا والتي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماجه وقيامه بأنشطة أو مهام معينة كما يمثل اختيار المكافآت التي تمنح للفرد عملية حرجة بالنسبة للمؤسسة إذا كانت تهتم بتطبيق نظام فعال للمكافآت فالخطوة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الإدارة من أن تتعرف على ما يدركه الفرد كمكافآت لها قيمة ومعنى بالنسبة له فالمكافآت قد تتضمن أشياء وأمور غير واضحة بالنسبة للفرد مثل موقف العمل وموقع المكتبة.[1] فقد ثبت من الدراسات أن الاستخدام السيء للمكافآت يعطي نتائج عكسية وهذا عندما يأخذها الجميع تقريبا فتفقد قيمتها ومعناها ولا تحقق أهدافها. فلذا يجب أن يأخذ نظام المكافآت بعين الاعتبار:[2]

- مقدرة الشركة المالية.
- أهداف المؤسسة الطويلة والقصيرة الأجل.
- المتغيرات المحيطة بها كالمنافسون مثلا.
- وجهة نظر العاملين والموظفين.
- أساليب ودوافع وطبيعة أعمال الموظفين ورغباتهم.

فكل ذلك يؤدي إلى خلق الشعور بالرضا والعدالة بين الموظفين فكما يريد المستثمر أن يحصل على عائد من استثماراته فإن المؤسسة يجب أن تحقق أعلى عائد في نظام مكافآتها و يمكن تحقيق هذا من خلال التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم وإدراكهم للمكافآت ذات القيمة بالنسبة لهم فتصور الإدارة أنها قادرة على معرفة هذا الأمور بدلا من الأفراد يجعلها تقع في أخطاء قد تقلل من فعالية نظام المكافآت الممنوحة للأفراد ومن الافتراضات الخاطئة الأخرى والمتعلقة بنظام المكافآت من تطبيق المؤسسة نظام واحد من المكافآت لكل الأفراد فقد أوضحت العديد من الدراسات أن هناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تفضيلات الأفراد لمكافآت معينة ومن هذا المتغيرات العمر المركز الاجتماعي سنوات الخبرة وعدد أفراد الأسرة فمثلا الأفراد القدامى في العمل يهتمون أكثر بنظام التأمينات والمعاشات عن الأفراد صغار السن.[3]

[1]- راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية**، (مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع،2001)، ص261- 262.
[2]- عبد العزيز أبو نبعة، **كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية**، (الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،2004)، ص28.
[3]- راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، مرجع سبق ذكره، ص262 - 263.

أيضا هناك اعتبار آخر يجب أخذه في الحسبان عند اختيار أنواع المكافآت المقدمة للأفراد وهي المنفعة الداخلية التي تحقق للفرد نتيجة المكافأة فدائما ما ينظر كل من الأفراد والمديرين إلى المنفعة الملموسة والمادية المرتبطة بالمكافأة فقط.

يؤثر نظام المكافآت في المؤسسة على مستوى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فان الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضا على رضا الفرد. فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء، فلن يشعر الأفراد بأنهم حققوا انجازا مميزا في عملهم. أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فرد بناءا على الاستحقاق، فان الفرد الذي يحصل على مكافأة سوف يشعر أنه حصل عليها نتيجة انجازه وهو مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة.[1]

المطلب الثالث : العوامل المتعلقة بعلاقات العمل.

ويمكن حصرها في علاقات الإدارة بالعاملين، نمط الإشراف، جماعات العمل.

أولا - علاقة الإدارة بالعاملين:

لكي نتفهم مشكلة الأفراد العاملين على حقيقتها لابد من دراسة التطورات التي مرت بها العلاقة بين الإدارة والعمال منذ فجر الثورة الصناعية حتى الوقت الحاضر، فما حدث لهذه العلاقة من تغيرات كان نتيجة للتجارب القياسية التي مرت على الإدارة والعمال في علاقتهم ببعض، فالعلاقة بين الإدارة والعمال ليست حديثة العهد فهي قديمة قدم الإنسان ولكن الجديد في هذه العلاقة الشعور بالحاجة إلى إخضاعها لقوانين عادلة وسياسات وفلسفات تستند إلى أسس ودراسات علمية.[2]

يمكن النظر إلى الأفراد في المؤسسات باعتبارهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة، ويمكن تحقيق التعاون الفعال وتخفيف حدة الصراع بين الإدارة والعمال بهدف زيادة الكفاية الإنتاجية وتحقيق الرضا عن العمل عن طريق اشتراك العاملين في الإدارة التي يعملون بها.[3]

تقوم فكرة المشاركة في الإدارة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل هم يمارسون دورا ايجابيا في تشكيل نظام العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم.

بذلك فان استخدام أسلوب الاشتراك في الإدارة باختلاف مراكزهم يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية ونشر الشعور بالانتماء إلى المشروع وزيادة الرضا عن العمل يجعل التزام الأفراد بأهداف ومطالب

---

[1]- راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، مرجع سبق ذكره، ص263.
[2]- عادل حسن، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مرجع سبق ذكره، ص37.
[3]- صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، **إدارة الافراد والعلاقات الانسانية**، (الإسكندرية، بدون دار نشر، 1988)، ص373.

التغيير أكثر وضوحا وتحديدا. حيث نجد من شاركوا في وضع تلك الأهداف وليس هناك شك في أن نجاح برامج المشاركة في الإدارة يتوقف أساسا على عاملين هما:[1]

- رغبة العاملين في تحمل المسؤولية والمشاركة وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.
- استعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الإدارة أمرا واقعا وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات وسياسات. لأجل أن تنجح الإدارة في تحقيق العاملين فإن عليها أن تحقق أجواء من الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين وأن تهتم بوجهات النظر التي يطرحونها وأن تحاول قدر الإمكان تحويل المقترحات التي تعتقد أنهم يحتاجونها لأداء أعمالهم كذلك تلك المقترحات التي تعتقد بقدرتهم على استخدامها كما هو في صالح المؤسسة.

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يولد لديهم شعورا بالأهمية والرضا والولاء للمؤسسة كما أن الإدارة يجب أن تلعب دورا فعالا في تنمية الشعور لدى العاملين بأهمية آرائهم واقتراحاتهم خاصة إذا كانت جيدة ونابعة من خبرة وتجربة عميقة في مجال العمل. فمثل هذا الشعور يولد الرضا والأهمية والتقدير العالي وهذا كله يؤدي بالفرد إلى تقديم كل ماعنده من خبرة وجهد ومقدر لمصلحة المؤسسة ورفع معدلات الأداء بها.[2]

ثانيا - نمط الإشراف:

يعرف نمط الإشراف بأنه المدى الذي يستطيع فيه الرئيس ممارسة الرقابة الفعالة على مرؤوسيه والإشراف بشكل فعال وهو التأكد من تحقيق الأعمال وفق ما خطط له وهو موجود على كافة المستويات سواء في الإدارة الدنيا أو الوسطى أو العليا ويتوقف نطاق الإشراف على العوامل التالية: [3]

- طبيعة النشاط معقد أو روتيني.
- كفاءة المرؤوسين.
- وجود أجهزة اتصال وتنسيق وتوجيه فعال .
- سلامة البناء التنظيمي.
- كفاءة الأفراد القائمين به.
- عدد العلاقات التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين هل تتم بين فرد وفرد أو بين جماعة من المرؤوسين ورئيس واحد.

فهناك علاقة بين ضيق نطاق الإشراف وعدد المستويات في التنظيم فإذا كان نطاق الإشراف محدود فإن ذلك يترتب عليه زيادة عدد المستويات بين المدير ومساعديه ويأخذ التنظيم الشكل الطويل ويساعد على الإشراف المباشر أما إذا اتسع نطاق الإشراف أي زاد عدد المساعدين التابعين لكل رئيس فإن التنظيم

[1]- منال طلعت محمود، **أساسيات علم الإدارة**، الإسكندرية، (المكتب الجامعي الحديث،2003)، ص255- 256.
[2]- صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص330.
[3]- عمر السعيد والاخرون، **مبادئ الادارة الحديثة**، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2003)، ص83- 84.

يأخذ الشكل المسطح أي أنه سيتكون من عدد قليل من المستويات وفي هذه الحالة يكون لكل مساعد حرية أكبر في العمل أي أنه ينطوي على درجة أكبر من اللامركزية إلا أن المركزية أو اللامركزية ليست هدفا في حد ذاتها ويجب أن تحدد على أساس مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الخاصة بالمشروع. وأيضا على ضوء مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية.[1]

فمن العوامل التي ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين هي قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين الذين تتوفر بجوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة للإدارة وقيادة الأفراد العاملين. فمن بين الحاجات الأساسية التي تدفع الفرد العامل للعمل هي شعوره بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيه وإرشاد رئيسه له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يبتعد عن الضغط والإكراه والقهر في التوجيه حيث أن من المعروف أن هناك نوعين من المشرفين أو الرؤساء: النوع الأول يوجه اهتمامه إلى الفرد العامل كإنسان والآخر يوجه اهتمامه الرئيسي للإنتاج.

ولقد دلت الأبحاث على أن الرئيس من النوع الثاني يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين حيث أن النوع الثاني يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا في حين أن النوع الأول يركز على جانب العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة الاهتمام بحاجاته ومحاولة إشباعها ومن الجدير بالذكر أن هناك بعض الطرق التي تحدد كفاءة المشرف في عملية الإشراف والإدارة منها:[2]

- تقبل المشرف على الفرد الذي يبديه من أخطاء مع عدم التضحية بالكفاءة الإنتاجية.
- الدعم والتشجيع للأفراد وتوضيح جوانب الانحرافات والمساعدة على تصحيحها.
- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين بالاستقلالية والاعتماد على أنفسهم في أسلوب وطريقة العمل لغرض التطور والنمو فيه.
- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- تهيئة المعلومات الوافية للأفراد العاملين حول العمل والمؤسسة بما يتيح لهم الوضوح وإزالة القلق.
- تحفيز الترقيات للأفراد العاملين وفقا لقدراتهم وكفاءتهم.

إن معظم الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه تشير إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوس عن العمل. فبالدرجة التي يكون المشرف مساندا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب ولاءهم ورضاهم عن العمل. يجب أن نورد تحفظا بسيطا في هذا المقام وهو أن تأثير المشرف على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسوه كما يتوقف أيضا على الحاجات الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فكلما زادت وسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرة المشرف كلما قوي تأثير سلوك المشرف إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل والعكس بالعكس. وكلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع

[1]- صلاح الشينواتي، **إدارة الافراد والعلاقات الانسانية**، (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999)، ص222.
[2]- سهيلة محمد عباس، على حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، (عمان: دار وائل للنشر، 2000)، ص219.

تضيقات وtرة f المرؤوسين ليسهم كلما زاد رضاهم عن العمل فالمشرف الذي يعطي سلطات وحريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية ويحقق رضاهم عن العمل أو المشرف الذي يعطي تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية عن العمل أما المشرف الذي يعطي تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتجالية وتوتر لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استياءهم تجاه العمل.[1]

ثالثا- جماعات العمل:

إن الإنسان اجتماعي بطبيعته لذلك فإن كل فرد يكتسب من المجتمع أنماطا اجتماعية لممارسة حياته بسعادة وطمأنينة وعندما ينتقل إلى العمل فلا بد وأن يتضمن هذا الجو الجديد بعض المتغيرات التي تدعم حياة الفرد الاجتماعية لشعورها بأن العمل هو امتداد لحياته الاجتماعية وليس عائقا عليها ولذلك لابد من توفير كافة المتطلبات المتعلقة بالبيئة الاجتماعية للعمل من خلال إتاحة الفرصة له في إشباع حاجاته الاجتماعية كونه عضو في جماعة ينتمي إليها بمشاعره وأهدافه و يحقق له علاقات اجتماعية تؤدي إلى بناء جو عمل متكافئ وراضية ومنتجة وهنا يأتي دور القيادة الإدارية في إيجاد المواءمة بين هذه المتغيرات الاجتماعية ومتطلبات العمل لزيادة التماسك بين أفراد الجماعة وتدعيم مشاعر الأعضاء بالارتباط و الحماس نحو العمل.[2]

فالسمة الأساسية التي تميز المؤسسات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة وحيث يشعر الإنسان برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين فإنها أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة والتحكم في التصميم العمل من خلال جعله اجتماعيا بالدرجة الأولى أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعد بقدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل ولقد أثبتت التجارب التي أجريت في العديد من المؤسسات أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم.[3]

فتأثير جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فالعامل الذي يعتبر المؤسسة يعيش داخل المؤسسة في الجماعة المحاطة به و حسب " Bellone " المؤسسة التي هي بمثابة جماعات صغيرة وكل جماعة تتكون من (6 – 10) أفراد أو جماعات كبيرة تتكون من (15 – 20)جماعات العمل هي محقق التفاعل المستمر بين سلوكيات الأفراد فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق منافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن عمله والعكس صحيح. من الطبيعي أن يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا على الفرص المتاحة للتفاعل معهم

1- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص 148 – 149.

2- سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص220.

3- منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص256.

الأفراد الآخرين في العمل وعلى مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيرة.[1]

فالعلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعا لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، ولذلك فإن المنظمة والعمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين فإن رضا الأفراد عن عملهم يكون مرتفعا والعكس صحيح ومن الجدير ذكره في هذا المجال أن قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته مع الآخرين تعتمد على درجة تفضيله الانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه.[2]

يمكننا أن نضيف إلى ما سبق أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيرا، فالمشاعر الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد ضعيفا.[3]

المطلب الرابع : العوامل التنظيمية المتعلقة بالتنظيم ذاته.

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على رضا الأفراد عن عملهم والمرتبط بالتنظيم منها:

أولا- الاتصال:

الاتصال هو وسيلة الأفراد للتعبير عن وجهات نظرهم و آرائهم وإيصال مقترحاتهم وتلقي أفكار الآخرين وكافة البيانات التي يريدون الإدلاء بها. فهو يهدف إلى إيجاد فهم مشترك وتحقيق الترابط في التفكير والاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل تنظيم واحد، و يؤدي هذا الفهم المشترك إلى تحقيق التعاون وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة. عن طريق استمرار الاتصال يظل الأفراد على علم بكل ما يجري في المشروع وما حققه من تقدم ونجاح، فالاتصال إذن يقوي الروح الاجتماعية التي تشكل بدورها حافزا للأفراد.[4]

فكل فرد في التنظيم له مهمة ودور فعال في الاتصال يجب عليه تأديته، ومن منطلق تجارب الفرد الخاصة وشعوره وانطباعاته وتوقعاته يتشكل سلوك الفرد في الاتصال. هذا السلوك الذي يتضمنه ذلك المنطلق هو ما يعد مراجع شعورية أو لا شعورية أو هو بمعنى الفكرة الأساسية في الاتصال حيث أنها تعين الفرد في تحديد ما ينطوي عليه الموقف الذي هو بصدده وما يلزم له من قول أو تفسير وما يسمى به الآخرين وكيفية الاتصال بهم وماذا يعمل من إجراءات تناسبه هكذا. لكي يكون الاتصال على أكمل وجه

[1]- Visse Bellone: amélioration des condition de l'homme et de travail ED . Paris . 1977 . P 118 .

[2]- سهيلة محمود عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص179.

[3]- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص149- 150.

[4]- صلاح الشينواني، مرجع سبق ذكره، ص288.

فينبغي أن يكون لدى الناس نوع من المنطلق من المراجع التي تضم التجارب والسلوك والشعور والاتجاهات.[1]

فمن السمات التي تميز الاتصال كونه يرتبط بالسلوك الإنساني فالعنصر البشري متقلب المزاج والاستعداد والإدراك والنفس البشرية بمثابة وعاء ممتلئ بالأسرار ومن الصعب التنبؤ بسلوك معين بصورة منتظمة نظرا لاختلاف الدوافع والأسباب التي تدفع الإنسان نحو هدف ما. وبالتالي يتأثر الاتصال بالتفاعلات الإنسانية والظروف المحيطة بطرق الاتصال. لذلك نجد من الصعب وضع صيغة علمية للاتصال مرتبط بحقائق ثابتة لا تتغير بتغير المكان ومن هنا نجد أنه من المستحيل التطابق في المعنى المقصود في الرسالة المتداولة بين طرفي الاتصال ولكن التشابه في المعنى يعتبر شيء وارد وفق فعالية وجودة الاتصال.[2]

حتى تتم عملية الاتصال لابد من توفير حد أدنى من العناصر الضرورية لقيام العملية بدورها وهذه العناصر هي:[3]

- المرسل: هو المصدر أو القائم بالاتصال يقوم بالمعلومات أو الأفكار أو الآراء إلى الآخرين.
- الرسالة: تحتوي على رموز لغوية أو غير لغوية أو غير لفظية التي تعبر عن الآراء أو المعاني أو الأفكار أو المعلومات.
- الوسيلة: هو الوسيط لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
- المستقبل: هو الملتقي يستقبل الرسالة ومحتواها.

يقول "مارسون هير" هناك حتى نضمن أن يكون الاتصال دقيقا وناجحا لابد أن يكون قادرا على التعرف على جميع جوانب المشكلة يجب أن يكون هذا الاتصال مزدوجا والازدواجية لا تعني أن يكون الاتصال صاعدا ونازلا وإنما يعني ضرورة التعرف على ما يقوله هؤلاء الأفراد أو بعمله بالإضافة إلى أنه يهدف إلى معرفة ما هو الذي يحس به الفرد أو ما أراد قوله أو عمله فعلا.

وتجدر الإشارة إلى أن وضع المؤسسات الصغيرة يسمح بالتمتع بعلاقات الموظفين الطيبة. وعادة ما يظهر العاملون شعورا قويا بانتمائهم للمؤسسة. ونجدهم يتعاملون فيما بينهم بالأسماء الأولى بعيدا عن الرسميات وإذا ما أثيرت بعض المشاكل يمكن فضها بسرعة على أساس من المحادثة. أما في المؤسسات الكبيرة بصفة خاصة فمن الأهمية بمكان أن تتواجد قناة جيدة للاتصالات ذات اتجاهين ولكي تحول دون نشر المعلومات الخاطئة أو الإشاعات فيجب أن تتشاور مع الأفراد. يجب أن يكون هناك إجراء أساسي من خلاله يمكن للعاملين عرض أي مشاكل يواجهونها مثل تلك المتعلقة بظروف العمل أو

1- جاسم مجيد، **أساسيات علم الإدارة**، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2005)، ص181.

2- محمد عبد الفتاح الصريني، **إدارة النفس البشرية و العلاقات الإنسانية**، (جامعة الزيتونة الأردنية : دار المناهج للنشر و التوزيع، ط1، 2003)، ص 689- 690.

3- منال طلعت محمود، **أساسيات علم الإدارة**، مرجع سبق ذكره، ص29.

الأجر. إن ذلك سيساعد الإدارة في التعامل مع المشاكل على أساس متين وسيمنع التوتر وعواقبه الممكنة كالتغيب الكثير وتغيير العمالة الدائمة ومن بين الوسائل الممكن استعمالها في الاتصال:[1]

- الاتصال الشفهي: أبسط طرق الاتصال وهي الاتصال وجها لوجه وهي وسيلة مناسبة في المؤسسات الصغيرة حيث يمكن عقد اجتماعات على أساس فردية بطريقة غير رسمية أو على أساس جماعات للإدارة لكي تتوصل المعلومات وتحصل على الاستجابات.

- الاتصال المكتوب: إذا كان هدف الإدارة إعطاء معلومات لأجل الرجوع إليها حيث أن الدقة لها أهميتها في هذا الاتصال فيجب إتباع طريقة الاتصال المكتوب.

- دليل العاملين: معلومات مختصرة لكل العاملين شرح لهم ماذا تقوم به الشركة وإمكانياتها والشروط الأساسية للتوظيف وقواعده.

- تقارير إلى العاملين: معلومات عن أنشطة وأداء الشركة شاملة لأرقام الأرباح.

- لوحات الإعلان: يمكن استخدامها لإيصال بنود متعددة من المعلومات.

- المذكرات والدوريات: لموضوعات محددة يمكن توجيهها إلى الأفراد المعنيين فقط.

لذلك فإن الفرد الذي يعمل بالاتصال الجيد ينبغي عليه أن يلم ويتعرف بما لديه من أثر على الآخرين من مراجع شعورية ولا شعورية ويتقبلها وأن يبني اتصاله بها على أساس صادق متكامل معها بنفس تأثير تصرفاته على الآخرين بمعنى أن يرى الموقف بعين الآخرين.[2]

فالدور الذي تلعبه الاتصالات في التنظيمات الحديثة لا يقتصر على إيصال بيانات إلى الأفراد بحيث يتفهمونها بطريقة صحيحة بل يستند أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يحول في فكرهم بحيث تكون إدارة المشروع على إحاطة بكل ما يجري في التنظيم ليس فقط عن سير الأعمال وإنما أيضا عن الآراء والاتجاهات والردود ومدى الاستجابة من جانب الأفراد العاملين. وبهذه المعلومات تستطيع الإدارة أن تخطط وتضع السياسات وإذا اقتضى الأمر تعيد التخطيط ورسم السياسات بما يحقق التوازن بين أهداف المشروع وأهداف الأفراد ويؤدي إلى التكامل بينهما.[3]

كما يمكن في هذا المقام ذكر بعض العوامل التي تحد من فعالية عملية الاتصال:[4]

أولا - العوامل المادية :

ويحدث ذلك عندما يوجد قصور في اختيار الوسيلة أو التسهيلات المناسبة لعملية الاتصال وأيضا عندما تتم عملية الاتصال في بيئة مادية غير ملائمة على سبيل المثال:

1- استخدام وسيلة اتصال مسموعة في حين كان من الأفضل استخدام وسيلة مرئية.

2- عدم قدرة الوسيلة على تقديم معلومات مرتدة على النحو المطلوب.

---

[1]- كارن لانز، **توظيف وإدارة الافراد**، ترجمة فؤاد هلال، (مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995)، ص123.

[2]- جاسم مجيد، مرجع سبق ذكره، ص191.

[3]-صلاح الشينواني، مرجع سبق ذكره، ص228.

[4]- محمد اسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي**، (الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة،2005)، ص364- 365.

3- وجود ضوضاء ومشتتات تؤثر على نقاء الرسالة ودرجة وضوحها.

4- وجود درجة حرارة أو رطوبة أو تهوية أو إضاءة غير مناسبة.

ثانيا - العوامل السلوكية :

1- الاعتقاد الخاطئ من جانب طرفي عملية الاتصال بأن إتمام الاتصال يتحقق بالوصول إلى هدف أحد الأطراف فقط دون تحقيق الطرف الآخر لهدفه أيضا.

2- الاعتقاد الخاطئ بضرورة الوصول إلى تماثل في فهم واستيعاب الرسائل بين طرفي عملية الاتصال.

3- الوصول على تماثل وفهم واستيعاب رسائل الاتصال.

4- عدم اختيار الوسيلة من حيث الموضوع والوقت والإجراءات والتكلفة والسرعة.

5- وجود قصور لدى أطراف عملية الاتصال في فهم فنون عملية الاتصال.

6- عدم وضوح مضمون أو أسلوب عرض غير ملائم للمعلومة أو عدم تناسق المحتوى.

ثالثا – العوامل الإدراكية:

1- وجود اختلاف أو تباين في الدوافع والاحتياجات والقيم والاتجاهات والضغوط التي يتعرض لها طرفي الاتصال.

2- وجود تباين في أنماط وهيكل الشخصية لدى أطراف عملية الاتصال مما يؤثر سلبيا على التفاعلات الإيجابية من أطراف عملية الاتصال.

رابعا- ساعات العمل:

إن موضوع تحديد أوقات محددة لبدء العمل وإنهائه من الموضوعات التي أخذت حيزا كبيرا في دراسات وأبحاث المهتمين في مجال زيادة الإنتاجية من خلال الاستثمار الأفضل لأوقات العمل حيث أن عدم الانتظام في مواعيد العمل يمثل مشكلة كبيرة تواجه الإدارات المعاصرة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.[1]

فتؤثر عدد ساعات العمل التي يقضيها الفرد في عمله على إنتاجيته وأيضا على مدى رضاه عن عمله ففي الولايات المتحدة في أوائل القرن التاسع عشر كان من الأمور المسلم بها أن يعمل الأفراد في الصناعة أو التجارة أو في الزراعة منذ شروق الشمس إلى غروبها وكان من المطالب التي يطالب بها العمال في الصناعة أن تنخفض ساعات العمل إلى عشرة ساعات في اليوم. في أوائل القرن العشرين أخذ عدد الساعات السائدة في كثير من المشروعات ثمانية ساعات ثم نجد في الوقت الحالي الاتجاه إلى تخفيض عدد ساعات العمل الأسبوعية ويشير Scott إلى مشكلة ساعات العمل في الولايات المتحدة الأمريكية فيؤكد أن ساعات العمل الطويلة في يوم معين أو زيادة ساعات العمل

---

[1]- سهيلة محمد عباس، علي عبد جاسم الزاملي، **الإغراء الوظيفي و ساعات العمل المرنة و دورها في تنمية الدوافع المرتبطة بالعمل**، مجلة العلوم الإنسانية ، النسخة الرابعة : العدد 31 ، نوفمبر 2006 ،(WWW. ULUM. NL).

الأسبوعية تؤثر على رضا العامل عن عمله و يقول أن هناك اتجاهين نحو العمل إما 40 ساعة و لمدة 5 أيام في الأسبوع أو 44 ساعة لـ 1/2 (5) يوم، يرى أن العمال والنساء يفضلون العمل لمدة 40 ساعة لمدة 5 أيام، إلا أنهم من ناحية أخرى يرغبون في الأجر الإضافي الذي يحصلون عليه لو عملوا 44 ساعة في الأسبوع. يرى Scott أيضا أنه في الحروب القومية الطارئة يعطي العمل لمدة 18 ساعة في الأسبوع أي إنتاجا ممكنا، كما يمكن أن يزيد الإنتاج إذا كان العمل لمدة 21 ساعة أو حتى لمدة 83 ساعة، إلا أن هذه الزيادة تتحقق فقط إذا استمر، وهكذا نرى أن هناك علاقة بين عدد ساعات العمل من ناحية وبين إنتاجية الفرد ورضاه عن عمله من ناحية أخرى.[1]

يمكننا أن نقرر أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتحديد مدى هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع الراحة وحرية الفرد في استخدامها بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل. ويجب أن ننوه هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف عن الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ فكلما كانت مناسبة وقت الراحة لدى الفرد عالية، كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل بالزيادة أو النقصان كبيرا كلما كانت أهميته أو مناسبة وقت الراحة كلما كان أثر ساعات العمل محدودا. وبناء عليه فإن تفضيل الفرد لساعات عمل معينة أو درجة تفضيله للوقت عملا إضافيا أو درجة تفضيله للعمل في تأدية عمل معين، يمكن أن يعطي مؤشرا على ساعات وجدول الذي يحقق التعارض بين وقت العمل ووقت الراحة المفضلة لدى الفرد. وتجدر الإشارة أيضا إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فكلما طال وقت العمل زاد الإجهاد وبالتالي قل الرضا عن العمل، وطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر.[2]

من السياسات التي أخذت مجراها في التطبيق، للحد من مشكلة عدم الانضباط والالتزام بمواعيد العمل، سياسة ساعات العمل المتحركة حيث تشير هذه الأخيرة إلى تلك الإجراءات والسياسات التي تعطي للفرد العامل الحرية والاستقلالية في اختيار وتحديد الساعات المناسبة لعمله اليومي. إذ من الممكن أن يبدأ الفرد العامل العمل في أي وقت خلال فترة الصباح المحددة (1 Hoo – 8 Hoo) و هناك ساعات يتوجب على جميع الأفراد العاملين العمل فيها، والتي تسمى بالساعات المطلوبة والأساسية وقد تكون هذه الساعات من (9 Hoo- 10 Hoo) حيث تكون بعد هذه الساعات ضمن فترة الغذاء. وبعد تلك الفترة تحدد فترة أخرى لساعات العمل المطلوبة والتي تستلزم وجود كافة الأفراد العاملين فيها ولتكن مثلا (13 Hoo- 16 Hoo). بعد هذه الفترة الملزمة لوجود الأفراد العاملين فيها جميعا من الممكن أن تكون الساعات مرنة

[1]- صلاح الشينواني،مرجع سبق ذكره، ص216.

[2]- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص150 – 151.

أي بإمكان الفرد العامل ترك العمل في أي وقت يشاء لكن يترك العمل من (16 Hoo -18 Hoo). يتطلب نظام ساعات العمل المتحركة على العاملين من حيث:[1]

1- زيادة الولاء للمنظمة والعمل على دعم سياستها المختلفة.

2- يؤدي نظام ساعات العمل المرنة إلى زيادة رضا العاملين عن أعمالهم بسبب الحرية الممنوحة لهم لمواءمة والتوفيق بين متطلبات حياتهم الخاصة ومتطلبات العمل.

3- تقليل الحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملين من جراء انخفاض الروح المعنوية والإجهاد النفسي بسبب الظروف البيئية الخارجية التي يمكن السيطرة عليها من خلال نظام ساعات العمل المتحرك.

4- تنمية المشاعر الإيجابية للفرد كشعوره بأهمية عمله والمنظمة التي يعمل بها وأهميته ودوره في المنظمة.

ثالثا- التكنولوجيا المستخدمة :

يمكن تبيان أثر التكنولوجيا من خلال أن:[2]

التكنولوجيا هي مجموعة المعارف التقنية والعلمية المستخدمة والمتقدمة لتطوير مجالات حياة العنصر البشري كما ويمكن تعريفها بأنها خلق منجات جديدة من خلال الاستفادة من مدخلات جديدة أو إعادة بناء وتشغيل المخرجات القديمة.

فتأثير التكنولوجيا بدرجة واضحة على الأفراد العاملين وحاجاتهم حيث أنها تؤدي إلى ظهور فرص غير متكافئة أمام الأفراد العاملين في إشباع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي في رضاهم عن العمل. وهناك الكثير من الأدلة تشير إلى أن الأفراد العاملين في نظام الإنتاج الواسع هم أقل رضا من الأفراد العاملين في نظام الوحدات والسبب يعود إلى شعور الأفراد العاملين في ظل النظام الأول (الإنتاج الواسع) بقلة الفرص لإشباع حاجات تأكيد الذات حيث أن الماكنة أخذت الكثير من دور الأفراد العاملين بحيث أدى العمل في نظر الأفراد لا أهمية له أو لا معنى له إضافة إلى شعورهم بالعزلة والانفصال عن زملائهم في العمل. بالتالي فإنهم فقدوا جانبا مهما من حياة العمل وهو الجانب العلاقات الاجتماعية. مما سبق يتضح بأن هناك علاقة وثيقة بين المهارات المطلوبة من الأفراد العاملين لأداء أعمالهم في ظل التطور التكنولوجي كان له تأثيرا الكبير على المشاعر السلبية المتولدة لدى الأفراد العاملين تجاه العمل وكلما زاد التطور التكنولوجي أدى ذلك الاعتماد على المكائن والآلات بدرجة كبيرة ففي المنظمات التي تستخدم الآلات بدرجة عالية فإن دور الأفراد العاملين سيتركز على الصيانة وتعديل وإصلاح والسيطرة على الأجهزة المختلفة المستخدمة في العمليات وتؤدي أهمية الماكنة كبيرة ولها الأسبقية في الإنتاج. ففي ظل هذا النظام

1 - سهيلة محمود عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 388 – 390.

2- نفس المرجع، ص179- 181.

(الماكنة) كان لابد من التركيز بدرجة كبيرة على نوعية حياة الأفراد العاملين للتخفيف من معاناتهم. ومن الأدلة على ذلك مايلي:

1- تحسين ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة و التهوية والنظافة.

2- زيادة الحاجة إلى المهارات العقلية والرياضية بدرجة أكبر من الحاجة إلى المهارات العقلية والرياضية بدرجة أكبر من الحاجة إلى المهارات اليدوية.

3- تنويع مهام و مسؤوليات الأفراد العاملين ووضوحها.

4- توسيع الأعمال بدلا من التخصص وبالتالي تقليل الروتينية والملل فيها.

5- زيادة العلاقات الاجتماعية المشتركة بين الأفراد العاملين.

6- تحسين الاتصالات العمودية والأفقية في المنظمة كنتيجة لتحسين نظام الاستشارات.

7- زيادة الاهتمام والتركيز على الأمن الصناعي في العمل .

8- ارتفاع الشعور بالرضا والفخر في العمل نتيجة استخدام الأجهزة المتطورة والدقيقة.

و هذا لا يمنع من انبثاق بعض السلبيات من التطور التكنولوجي الحالي مثل:

1 - غالبا ما تكون المهام المؤداة في ظل التكنولوجيا الحالية والمتفوقة ثابتة ومستقرة مما يؤدي إلى تقليل جوانب الابداع والابتكار لدى الأفراد العاملين.

2- شعور الأفراد العاملين بعدم الضمان والتأكد لكون معظم الأعمال تنجز في جو من قبل الآلات المتطورة.

3- شعور الأفراد بالقلق والخوف تجاه المكائن المتطورة من حيث كيفية إدارتها و صياغتها وما قد يحصل من تغيرات تؤثر على مواقعهم في العمل والمنظمة من جراء التوسع في استخدامهم.

رابعا– الخدمات الاجتماعية:

إن هذا النوع من الخدمات هو من أوسع الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لأفرادها العاملين وعائلاتهم والهدف الأساسي من تقديم هذه الخدمات هو ربط الفرد العامل وتنمية مشاعر الانتماء لديه مع مجموعات العمل والمؤسسة غالبا ما تتم مشاركة الأفراد العاملين في التخطيط والتنسيق لهذه الخدمات[1] ويقصد بالخدمات الاجتماعية " تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم أن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة".[2]

تساهم عملية تقديم المؤسسة للخدمات الخاصة بالرعاية الصحية الاجتماعية للعاملين في رفع روحهم المعنوية وتوفر لهم ظروف عمل مستقرة ومناسبة مما يجعل الفرد يوفر كل طاقاته الفكرية والجسدية للمؤسسة وأداء الأعمال التي يكلف بها باندفاع ورغبة كبيرة حيث أن الفرد الذي يبذل كل ما لديه من جهد بشكل يومي متكرر ويقدم ما لديه من خبرة ومهارة و قدرة للمؤسسة ويقضي كل سنوات عمره في

[1]- سهيلة محمود عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص338
[2]- عمر وصفي عقيلي،مرجع سبق ذكره، ص292.

خدمتها يحتاج إلى من يرعاها اجتماعيا وصحيا. فالإدارة إذا ما قامت بذلك فإنها ستترك أثرا واضحا في نفس الفرد وتساهم في استقرار النفسي والتحسين الصحية والاجتماعية وتجعله مستعدا لأداء عمله بكفاءة وفعالية. كما أن هذه الخدمات سوف تترك أثرا طيبا في نفسه فيكون محل احترام وتقدير من طرفه مما سيدفعه إلى بذل جهود مضاعفة في الإنتاج لكي يثبت للإدارة بأنه جدير بها وأن ما قدمته المؤسسة من خدمات ينعكس إيجابيا على أدائه وسلوكه العام في المؤسسة.[1] إن هذه الخدمات إذا ما قدمت بالكيفية التي يرضى عنها العامل لاشك أن اندفاعه نحو العمل وبالأداء الذي ترغب فيه الجهة المتوفرة لهذه الخدمات هو النتيجة الحتمية لذلك ومن هذه الخدمات ما يلي:[2]

1- الخدمات الاستشارية: غالبا ما توفر المنظمات خدمات استشارية للأفراد العاملين لحل مشاكلهم في العمل أو المشاكل الاجتماعية المؤثرة على عملهم، وأحيانا أن بعض المؤسسات تستعين بجهات خارجية في تقديم هذه الاستشارات في مجالات معينة ترتبط بحياة الأفراد العاملين ومشاكلهم المادية والاجتماعية والنفسية.

2- الخدمات الترفيهية: تمثل كافة الخدمات التي تتيح الفرص للأفراد العاملين وعوائلهم للمشاركة في الجوانب الترفيهية وتنمية إشباع رغباتهم ومواهبهم كتوفير بطاقات مجانية للدخول إلى بعض المسارح أو دور السينما أو الحفلات وإتاحة الفرص لهم لاستخدام مكتبة منظمة. كما تساهم هذه الخدمات في إتاحة الفرص لهم للمشاركة في النوادي والجمعيات الخاصة بعملهم وبأجور رمزية وفي العادة أن جميع هذه الخدمات تؤدي إلى إحداث التقارب بين الأفراد العاملين فيما بينهم اجتماعيا وتقريبهم إلى الإدارة.

3- الخدمات الإسكانية: تتضمن توفير سكن للأفراد العاملين في المؤسسة إما مجانا أو بحدود دنيا في التكلفة وغالبا ما تقدم هذه الخدمات للأفراد العاملين في المناطق البعيدة أو غير المناطق التي يعملوا فيها بحيث لا يكون لديهم سكن في منطقة عملهم.

4- الخدمات الخاصة برعاية الأطفال: كتوفير دور الحضانة ومراكز لرعاية أطفال الأفراد العاملين بالمؤسسة ومثلها خدمات خاصة لهم تدار من قبل المؤسسة وفي بعض الأحيان يشترك الأفراد العاملين بإدارتها.

5- الخدمات الإرشادية: تحقق الخدمات الإرشادية فوائد عديدة لكل من الإدارة والأفراد العاملين حيث تمكن الإدارة ومن خلال القائمين بهذه العملية من جمع المعلومات المطلوبة حول الأفراد العاملين مما يساعد في تشخيص المشاكل المؤثرة على تحقيق الأهداف التنظيمية كما وأن الأفراد العاملين يشعرون بأنهم موضع اهتمام الإدارة مما يترتب عليه زيادة اندماجهم بالعمل بالمؤسسة.

[1]- صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص322.

[2]- سهيلة محمود عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص338.

ويضاف إلى ذلك الخدمات الأخرى منها:[1]

1 - الخدمات الصحية: تقدم بعض المؤسسات أنواع مختلفة من الخدمات الصحية سواء داخل المؤسسة أو خارجها وسواء بتغطية تأمينية أو بتكلفة جارية تقدمها. وترى المؤسسة أن هذه الخدمات تضمن توافر مستوى جيد من الصحة العامة للعاملين بها ويتم ذلك من خلال الكشف الدوري والعلاجي إلى المتخصصين وزيارة العاملين للعيادات في حالة المرض أو الشلل في وجود مشرف وإجراء التحليلات والفحوص والأشعة والاختبارات وقد يتضمن ذلك تقديم الأدوية وإجراء العمليات وتقديم الأجهزة والنظارات وعلاج الأسنان والسمع وغيرها من الخدمات الطبية الخاصة.

2 - التأمينات: ترى بعض المؤسسات أن توفر عدد كبير من العاملين يتيح إمكانية تغطيتهم بمظلات تأمينية متعددة ومنها هذه التأمينات هي تأمين التقاعد وهي تهدف إلى توفير نوع من الأمان للعاملين عند تقاعدهم ويحصل العامل على مرتب تقاعد. يتحدد هذا المرتب بعدة اعتبارات أهمها: مساهمة الفرد بمبلغ يستقطع من أجره شهريا (وهو عبارة عن نسبة مئوية من الأجر أو الراتب الشهري) ومساهمة المؤسسة الشهرية وطول مدة الخدمة.

3- تسهيلات معيشية: وتتضمن التسهيلات المعيشية خدمات المواصلات وذلك بتوفير حافلات أو سيارات لنقلهم من وإلى العمل كما تتضمن إمكانية شراء السيارات للعاملين ويمتد الأمر إلى خدمات التغذية من خلال توفير المطاعم والوجبات التي تضمن صحة جيدة للعاملين.

تقدم المؤسسات خدمات خاصة بالتسهيلات المعيشية أهمها القروض والتي قد تغطي احتياجات معينة مثل الزواج والتعليم وشراء السلع المعمرة كما قد تمنح المؤسسة خصما خاصا على منتجاتها. كذلك يمكن أن تنشئ المؤسسة جمعيات تعاونية لتوفير السلع الاستهلاكية والمعمرة للعاملين بها وذلك بتخفيضات أو بتسهيلات في السداد.

خامسا – الظروف المادية الطبيعية للعمل:

تتضمن جميع المتغيرات المحيطة بالعمل من مستلزمات ضرورية مثل التجهيزات المكتبية ومكان العمل والإضاءة والتكييف والنظافة...الخ والتي ينبغي توافرها بالشكل الذي يسهم في تحقيق كفاءة أداء الأفراد.[2]

أصبح الاهتمام بظروف العمل الجيدة وخاصة داخل المشروعات الحديثة من الأمور المسلم بها حيث أنها تساعد على تحسين الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية بين الأفراد وتقليل حوادث العمل وتخفيض تكاليف الإنتاج.[3]

فظروف العمل المادية تؤثر على درجة تقبل الفرد وبالتالي عن رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته

1- أحمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص268- 269.
2- خضير كاظم حمود، خليل محمد حسن الشماع، **نظرية المنظمة**، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع،ط2، 2005)، ص275.
3- صلاح الشينواني، **إدارة الافراد والعلاقات الانسانية**، مرجع سبق ذكره، ص151.

للعمل والمراحل المهنة المتتالية بعد الاهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن. كان الاهتمام هذه الدراسات مرتكزا على أثر هذه العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد ولقد اتجهت الدراسات فيما بعد إلى اعتبار أثر هذه العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد وعلى الحالة النفسية للعاملين ورضاهم على العمل ونشر نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل. في معدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتم في ظروف عمل مادية سيئة وينخفضان في الأعمال التي تتم في ظروف عمل مادية جيدة.[1]

انطلاقا من هذا يتجه مصممي المباني وأماكن العمل الحديثة لأن يضمنوا تصميماتهم المعمارية تبعا للعمل اعتبارات تتعلق بالمؤثرات السيكولوجية مثل الألوان والموسيقى على أساس أن هذه العوامل المادية ككل فإنها تؤثر في المجال الشعوري للعاملين وبدرجة الشعور بالتعب ودرجة التيقظ والنشاط كما تؤثر في النهاية على المعنويات. وفي هذا الشأن يوضح "Blondi Fabi" أن الاهتمام المتواصل بالمحافظة على محيط سليم للعمل يؤثر على الرضا الشعوري والوظيفي لكل عامل ويحسن أداءه إنتاجيته.[2]

كما يمكن الإشارة إلى أن البحوث الحديثة دلت على أن الناس أفرادا كانوا أو جماعات تكون أكثر تأثرا وحساسية للمحيط النفسي الاجتماعي منهم للمحيط الفيزيقي المادي للعمل. فإهمال العاملين أو ازدرائهم أو عدم الاهتمام براحتهم وكرامتهم له من الأثر في انحطاط الروح المعنوية وبالتالي الرضا الوظيفي لهم مما يؤثر على الكفاية الإنتاجية ما لم يمكن أن يعادله تحسين الإضاءة أو وضع مكيفات هواء في أماكن العمل. إن الكلمة الطائشة والقيادة المتعسفة أو العبارة التي يساء تأويلها تهبط المعنويات والإنتاجية للعمال ويحدث بشكل أكبر متى شعر العمال أو اعتقدوا أن ما تجريه الإدارة من تحسينات ما هو إلا وسيلة لزيادة الإنتاج ليس تعبيرا عن اهتمامها بهم أو تقديرا لهم أو حرصها على راحتهم وتحسين حالتهم. في الحقيقة يمكن القول أن الظروف الفيزيقية البيئية لا تؤدي دائما إلى رفع الإنتاجية إنما هو الجو السيكولوجي ووجهة نظر العاملين إلى ما يجري حولهم من تحسينات.[3]

---

[1]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص151.

[2]- Blondin fabi , **gestion des ressources humaines**, université canada , 1993, p470.

[3]- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، **وظائف المنظمة المعاصرة**، (عمان: مؤسسة الوراق،2001)، ص109.

المبحث الثالث: متطلبات الرضا الوظيفي.

يرتبط الرضا الوظيفي بعدد من المفاهيم والمتغيرات التنظيمية وكثيرا من هذه المتغيرات التنظيمية يتطلب من الإدارة تنميتها وتوفير العوامل والظروف المساعدة على ذلك. ونحاول توضيح ذلك من خلال:

- الأداء والرضا الوظيفي.
- المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي.
- مقترحات وبرامج تحسين الرضا الوظيفي.

المطلب الأول : الأداء والرضا الوظيفي.

إن الفكر الإداري قد قدم ثلاثة اتجاهات أساسية هي:[1]

1- الأول : يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.

2- الثاني : يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا.

3- الثالث : يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافأة عادلة التي بدورها نتيجة لربط الحصول العامل على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين .

الاتجاه الأول : لقد قام كتاب وباحثو العلاقات الإنسانية في الإدارة بتقديم هذه العلاقة لكن ليس باعتبارها مجرد علاقة بين متغيرين هما الأداء والرضا وإنما باعتبارها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي والأداء كمتغير الأثر في (النتيجة) وهم يبررون هذه العلاقة في صورة تفسير مبسط يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن العمل يزداد بالتالي امتنانه لوظيفته وللمنظمة فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه وأن هذا التفسير يدمج بين مشاعر الرضا والدافعية للأداء وهذا يعني أن الرضا والدافعية هما نفس الشيء.[2]

الاتجاه الثاني : لقد قام الباحثان برايفيلد وكروكيت (Crochet . Breyfield 1955) . باستعراض وتقييم نتائج الدراسات التي أجريت على العلاقة بين الأداء والرضا حتى 1955 وخلص إلى استنتاج كان مضاد للمفاهيم التي كان كتاب العلاقات الإنسانية منهمكين في نشرها وتأكيدها[3] هو أن العلاقة بين الأداء والرضا لا يمكن توجد إلا في حالة واحدة وهي عندما يكون أداء الفرد محققا لحصول الفرد على حوافز ذات قيمة بالنسبة له. أي عندما يكون الأداء هو المسار الذي يحقق له هدفا هاما ذات قيمة ومنفعة. إن المعنى المتضمن في الاستنتاج هو أن العلاقة بين الأداء والرضا إن وجدت فهي شرطية أي عندما تعطي حوافز العمل بناء على الأداء الفعلي للفرد وفي هذه الحالة يكون الرضا هو نتيجة للأداء حيث أن الإشباعات التي تحققها الحوافز التي يحصل عليها الفرد تنتج كأثر لمستوى الأداء المحقق من الفرد.[4]

[1]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص55- 56.
[2]- مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، مرجع سبق ذكره، ص111- 112.
[3]- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص225.
[4]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص57.

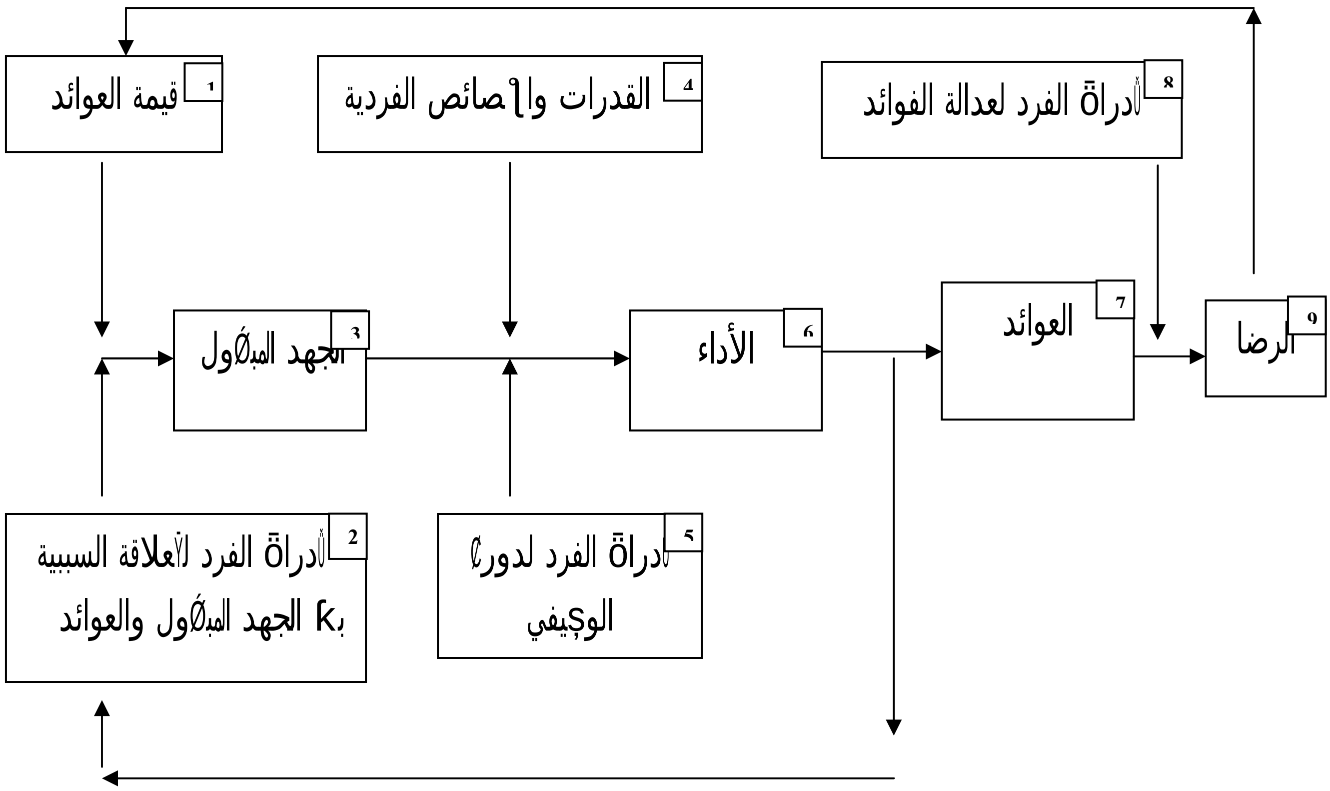
لقد أشار مارش و سيمون (March et Simon) إلى هذا المعنى تقريبا عندما أوضحا أن الأفراد في العادة لا يربطون بين العائد التي يحصلون عليها وبين مستوى أدائهم للعمل ومنه فإن الأداء العالي وفق تحليل (مارش وسيمون) لا يقود بالضرورة إلى تحقيق الرضا فهذا الرضا يتوقف على درجة إشباع الحاجات متغيرات أخرى مثل قيمة العائد الفعلية التي يحصل عليها الفرد وكذلك مستوى طموح وتوقعات الفرد السابقة لما يحصل عليه من العائد.[1]

الاتجاه الثالث : باستعراض الدراسات المعاصرة حول العلاقة بين الأداء والرضا فإنه هناك مجموعة النماذج النظرية الحديثة تقدم فروضا أكثر تعقيدا من ذلك الفرض المبسط الذي قدمته حركة العلاقات الإنسانية ويعتبر النموذج النظري للباحثين بورتر و لولر (Porter. Lauler 1967) أكثر هذه النماذج قبولا وهو يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الرضا وحول محددات الأداء.

- فالأداء وفق هذا النموذج يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الفرد و إدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي.
- أما الجهد فتحدده قيمة العائد و درجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب وبالتالي فإن الرضا يعتبر محددا مباشرا للأداء أو حتى الجهد المبذول.
- أما الرضا فيتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من الأداء وبالتالي فإن تأثير رضا الفرد بالأداء يتم من خلال ما يعطي الفرد من عوائد نتيجة لأدائه من خلال متغير وسيط هو العائد التي يستخدمها الفرد لإشباع حاجاته فإن كان معيار العائد هو الأداء فإن توقعات الفرد للحصول على مزايا ومكافآت وعوائد أكبر بناء على ما يبذله من جهد وما ينتج عن هذا الجهد من أداء ستكون عالية.
- يمكن تصور النموذج النظري الذي قدمه (بورتر و لولر) لعلاقات التأثير والتأثر لمتغيري الأداء والرضا والعوامل المحددة لكل منها:

[1]- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص227.

شكل رقم (15) : نموذج بورتر لولر(1968) للعلاقة بين الرضا والأداء.



source:patrice roussel, Rémunération,Motivation et satisfaction au travail, paris:Economica ,1996,P99.

خلاصة القول أن الرضا الحالي و الأداء الحالي قد ينتجان من نفس الأسباب وأن الرضا عن العمل والأداء قد يرتبطان ولكن العلاقة بينهما قد تكون علاقة غير مباشرة.[1]

المطلب الثاني: المكانيزمات المتعلقة بالرضا الوظيفي.

يتعلق الرضا الوظيفي بعدد من المكانيزم التنظيمية التي يمكن توضيحها فيما يلي:

أولا - الالتزام التنظيمي:

لفهم العلاقة التي تربط الالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي لابد من شرح بعض ما يتعلق بالالتزام التنظيمي من مفاهيم:[2]

يعتبر الالتزام التنظيمي استثمار متبادل بين الفرد والمؤسسة باستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المؤسسة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المؤسسة كالاستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

[1]- راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، (مصر: دار الجامعة للنشر والتوزيع،2001)، ص180.
[2]- محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص224.

لقد اتفق الباحثون على أن المقاييس المتنوعة في مجال الالتزام التنظيمي يمكن أن تندرج تحت نوعين أساسيين هما:

الأول: الانتماء المستمر أي الالتزام بالبقاء بالمؤسسة.

الثاني: الانتماء المؤثر أي البقاء بالمؤسسة عن اقتناع.

يستند النوع الأول من الانتماء على الالتزام بالبقاء بالمنظمة طالما أنه يحقق منافع أي التوجه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد عن عمله الحالي ويمكن أن تتأثر هذه المنافع إذا ترك الفرد هذه المؤسسة ومن أمثلة هذه المنافع: مركز الفرد في المؤسسة المزايا المتوقع الحصول عليها عند بلوغ سن التقاعد بالإضافة إلى تمتع الفرد بمهارات غير مطلوبة في مؤسسات عمل أخرى.

يستند النوع الثاني من الانتماء على توجه أهداف الفرد بتوافق مع أهداف المؤسسة فهو القوة النسبية لاقتران الفرد بالمؤسسة واندماجها بها ورغبته القوية في البقاء فيها. وهذا ويرى Meyer أن الالتزام التنظيمي لا يجب أن يعتمد على العواطف أو أن يكون أدبيا وإنما يكون مستمرا ومتواصل حيث حدد أن الالتزام التنظيمي يكون من ثلاث أنواع:

1- الالتزام التأثيري: يعبر عن درجة الالتزام العاطفي والتأثير بأهداف وقيم المؤسسة وقد يكون هذا الالتزام ناتج عن إحساس وتأثر شخصي بالمؤسسة وقد يكون مؤقتا لمدة محدودة.

2- الالتزام المعياري: يعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية الثقافية والدينية.

3- الالتزام المتواصل: يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المؤسسة وذلك يؤدي إلى زيادة الرغبة في البقاء بهذه المؤسسة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها.

تأسيسا على هذا وباعتبار الرضا عن العمل يعكس مدى إدراك الفرد لعمله وظروفه وما يعتقده الفرد فيما يجب أن يكون عليه العمل وبيئته وعندما يحدث التوافق بين هذين الجانبين يتحقق الرضا عن العمل والعكس أيضا صحيح وهذه العوامل تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل وليس ضروريا وجود علاقة ارتباط بين هذه العناصر فقد يكون الفرد راضيا عن جوانب معينة وغير راض عن جوانب أخرى لهذا فإن الرضا عن العمل يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد.

أما الالتزام التنظيمي فيعبر عنه بالاستجابة تجاه المؤسسة بصفة عامة والارتباط بالمؤسسة ككل بما فيها من أهداف وقيم لذا فإن المشاعر المرتبطة بالالتزام التنظيمي تنمو ببطء.

ولكن بثبات مع مرور الوقت بينما الرضا يعد مقياسا أقل ثباتا ويعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة في بيئة العمل كالأشراف والأجور. لكن ما الذي يسبق الآخر؟ هل مشاعر الرضا تسبق مشاعر الانتماء أو العكس؟ اختلفت آراء الباحثين في ذلك:[1]

- فالبعض يرى أن الانتماء التنظيمي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضا عن العمل.

- ويرى باحثون آخرون أن شعور الفرد بالانتماء التنظيمي ينشأ قبل تكوين اتجاهات الرضا عن العمل ويستمر باستمرار عمل الفرد وذلك كلما ساعدت المؤسسة الأفراد على إشباع حاجاتهم وبالتالي يعتبر الانتماء التنظيمي سببا للرضا عن العمل وليس نتيجة له. كما اختلف الباحثون في النماذج التنبؤية لكل من الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي وقد عبر عن ذلك بالمعادلتين التاليتين:

الرضا عن العمل = المكافآت – التكاليف.

الانتماء التنظيمي = (المكافآت - التكاليف) + الاستثمار (موارد داخلية بالنسبة للفرد + موارد خارجية بالوظيفة) – وجود بدائل وظيفية أخرى ذات جاذبية.

ثانيا – الولاء التنظيمي:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للولاء إلا أن هناك شبه إجماع من الباحثين على أن الولاء مفهوم متعدد الأبعاد من حيث الطبيعة فهو يشتمل على الولاء الكامل للمؤسسة والاستعداد لبذل الجهد لصالح المؤسسة ودرجة انسجام قيم الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة والرغبة في الاستمرار بالعضوية كما أن غالبية الباحثين على أن هناك رؤيتين للولاء التنظيمي هما:[2]

أ- الرؤية الفكرية أو النظرية والتي تنظر للولاء التنظيمي على أساس أنه وجه نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمؤسسة وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذو الولاء التنظيمي المرتفع هو الذي:

1 - لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المؤسسة.

2- لديه الاستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المؤسسة.

3- لديه الرغبة القوية في البقاء في هذه المؤسسة.

ب- الرؤية السلوكية: وهي تركز على العملية التي يستخدمها الفرد لإيجاد شعور بالارتباط ليس بالمؤسسة ولكن لتصرفاته الخاصة حيث تنص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول الحصول على كل شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت والذي قد يخسره نتيجة لتركه لهذه المؤسسة لذا فهو يحاول الحصول على ذلك التصرفات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القديمة ..... وتنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاث عناصر تشكل الولاء التنظيمي هي:

1- العنصر الوجداني للولاء التنظيمي ويقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمؤسسة والمساهمة فيها لدرجة أنه يعرف بها فيقال الشخص الذي يعمل في مؤسسة كذا.

[1] - عايدة سيد خطاب، **الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص89.
[2] - محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص244 – 245.

2- الأثر الاستمراري للولاء التنظيمي وهو مبني على التكاليف التي يرى الموظف أن سببها هو تركه للمؤسسة.

3- الأثر المعياري للولاء التنظيمي ويشير إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء بالمؤسسة.

ومن هنا تظهر أهمية الولاء التنظيمي من حيث أنه عامل هاما أكثر من الرضا عن العمل في التنبؤ ببقاء الأفراد العاملين في مؤسساتهم أو تركهم العمل كما يساهم في تحديد بعض الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي وذلك أن الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العالي ويعتبر من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى.

واعتبار الرضا الوظيفي هو شعور وجداني نحو العمل أو الوظيفة في ضوء ما تحققه الوظيفة من إشباع للحاجات المتعددة للفرد أما الولاء التنظيمي فهو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ومن هنا يمكن ملاحظة الآتي:

1- الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء التنظيمي أي أن الولاء سابق الرضا.

2- أن الولاء التنظيمي له تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي.

3- إن الولاء التنظيمي يمثل موقف ثابت نسبيا عبر الوقت في حين أن الرضا الوظيفي يمثل مفهوما أقل استقرار وأسرع تشكيلا من الولاء التنظيمي.

4- يركز مفهوم الولاء على درجة ارتباط الفرد بالنظام في حين يركز مفهوم الرضا الوظيفي على رغبة الفرد لانجاز أهداف المؤسسة من أجل إشباع حاجاته.

5- إن وجود الرضا لدى الأفراد يعني بالضرورة زيادة دافعيتهم في حين أن الولاء لا يرتبط بالضرورة بدافعية الأفراد وأدائهم.

6- أن الرضا لدى الأفراد سريع البناء وسهل وسريع الهدم في حين أن الولاء يتصف بالديمومة.

ومما يجدر الإشارة إليه في هذا المجال أن وجود الاختلافات السابقة بين المفهومين لا يعني انفصالهما تماما عن بعضهما وعدم تأثير أحدهما على الآخر فسواء كان الرضا موقف سريع التكوين وسريع الزوال أو العكس فإن ذلك لا يمنع من علاقة مباشرة مع الولاء التنظيمي وسواء كان الرضا سابقا للولاء أو العكس فكلاهما يؤثران على بعضهما البعض.

بالرغم من الدراسات الكثيرة التي بحثت العلاقة بين العديد من العوامل وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي إلا أن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين الولاء التنظيمي تبدو حتى الآن بنفس الكثافة. لذا فإن هذه العلاقة غير واضحة كثيرا حيث يقول ستيرز أن الرضا الوظيفي قد يكون مؤشرا للولاء التنظيمي. فهو

يعتقد أن الشعور بالرضا يمكن أن يتشكل بسرعة وبمستويات أكثر من الوقت الذي يكون أكثر استقرارا وبقاء.[1]

ثالثا – جودة الحياة الوظيفية:

إن لمفهوم جودة الحياة الوظيفية عدة معاني وأكثرها استخداما هو أنها تعني زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المديرون تقليديا. كما تشمل أيضا " تحسين الإنتاجية من خلال استخدام الأمثل للأفراد أكثر من الأموال". وهناك أفكار أخرى تركز على " تحسين الأمان والصحة الوظيفية والمشاركة في كل مستويات وتحسين الرضا الوظيفي العام " أما تعريف Anderson فيرى أن برنامج جودة الحياة الوظيفية هي تلك البرامج التي تشمل الوظائف ونظم الأجور وجداول العمل".[2]

تعتبر برامج جودة الحياة الوظيفية أحد تسعة متغيرات أساسية تقود مؤسسات الأعمال نحو إنتاجية أفضل ومركز تنافس عالمي أقوى. كما ينظر إليها على أنها مفهوم للعدل الاجتماعي في المؤسسة والذي يتمثل في:

أ – خدمات دعم الأسرة.

ب- الحماية من مخاطر الأمراض والحوادث المهنية.

ج- توفير الأمن الوظيفي المطلوب عند التقاعد.

كما يؤكد برامج ونظم فعالة جودة الحياة الوظيفية إلى زيادة رضا العميل ومن دراسة عن العلاقة بين الربحية والرضا الوظيفي ووفاء العميل تبين أن رضا العاملين ينبع من جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الداخلية والتي يمكن قياسها بمشاعر الموظفين تجاه وظائفهم وزملائهم ومؤسساتهم كما أن برامج جودة الحياة الوظيفية يمكن رؤيتها على أنها الأساس لولاء العاملين وتحقيق ربحية عالية.

فتحقق برامج جودة الحياة الوظيفية مستويات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين والذي يمكن النظر إليه كسلاح تنافسي في الوقت الراهن حيث أن التحسينات في جودة المنتج وخدمة العميل تتحقق من خلال العمالة الراضية والملتزمة.

ويضيف Matles أن تنفيذ برامج فعالة لجودة الحياة الوظيفية من شأنها أن تؤدي إلى مزايا وفوائد كثيرة منها :[3]

- زيادة الإنتاجية بسبب انخفاض الأيام المفقودة في المرض والغياب.
- تحقيق تكاليف التأمين الصحي.
- انخفاض معدلات التعويض المدفوعة نتيجة حوادث العمل.
- زيادة المرونة والتكيف من قبل قوة العمل لتزايد الإحساس بالمشاركة والملكية.

[1]- رشيد شبيب العجمي، **الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي**، مجلة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 1999، المجلد13، (www.economics.kaau.edu.sa)، ص55.

[2]- سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية**، (مصر: مطبعة العشري، 2002)، ص68.

[3]- نفس المرجع، نفس المكان.

كما تستهدف برامج جودة الحياة الوظيفية إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية مما يؤدي إلى زيادة الرضا والولاء التنظيمي.

ويمكن حصر الأهداف العامة من تصميم وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية في إطار ما سبق كما يلي:

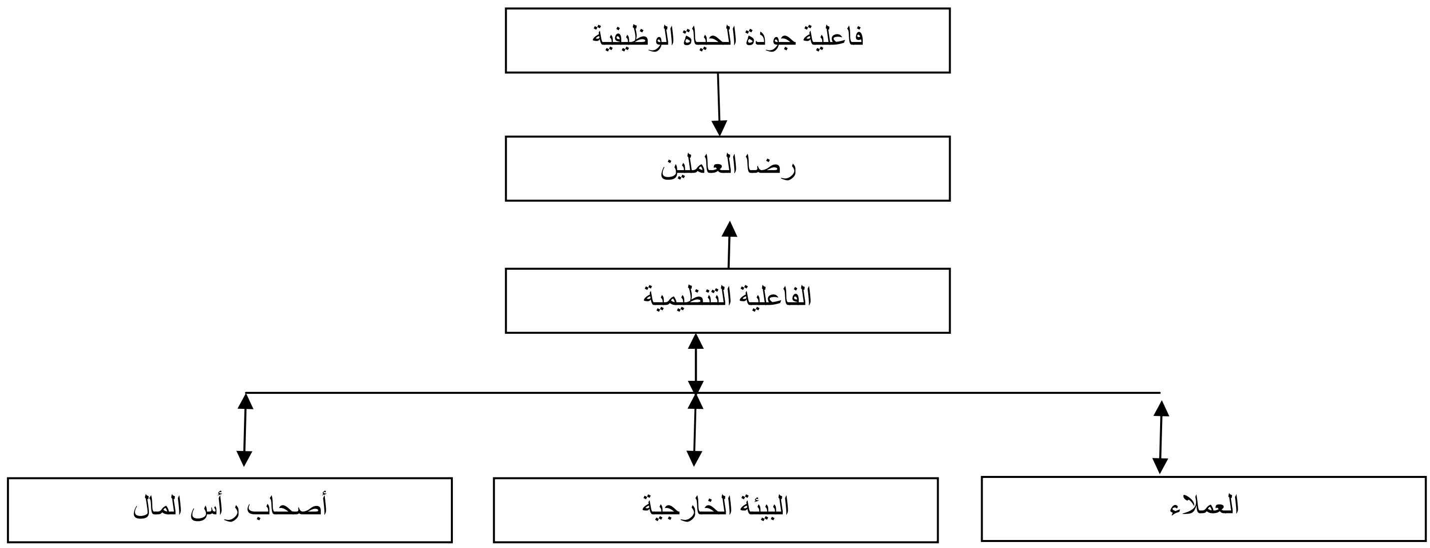
1- تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب رأس المال.

2- تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين.

3- تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمؤسسة.

وإجمالا يمكن القول أن برامج جودة الحياة الوظيفية تساهم في زيادة فعالية المؤسسة ككل والعكس صحيح وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم(16):العلاقة التبادلية بين فاعلية جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية.



المصدر: سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مصر: مطبعة العشري، 2004، ص 69.

المطلب الثالث: مقترحات وبرامج تدعيم الرضا الوظيفي.

يحتاج الرضا الوظيفي إلى مجموعة من الطرق والبرامج لتدعيمه وتحسينه ومن بين ذلك:

أولا- مقترحات تحسين الرضا الوظيفي.

بسبب خطورة الآثار التي تحدث بسبب عدم الرضا عن العمل فإن الإدارة يجب أن تهتم بتحسين حالة الرضا عن العمل ومن بين الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال ما يأتي:[1]

[1]- جيلارد جرينبرج، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص213- 214.

1- جعل العمل مسليا: فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يقضي الكآبة على جو العمل ويخلق إحساسا بعدم الرضا. وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتغلب من ذلك منها إذاعة بعض المقطوعات الموسيقية ونشر بعض الصور عن المواقف المضحكة في العمل وتوزيع بعض الهدايا البسيطة وما شابه ذلك.

2- العدالة في الأجور والمكافآت: حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق إحساسا لديهم بعدم الرضا لذلك لا بد أن تحرص المؤسسة على بناء نظام الأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.

3- تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم: فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم، كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض المؤسسات تساعد على ذلك.

4- تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد: لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا، ويثير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مدخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة.

5- عمل ينطوي على تحد ذهني: إن مثل هذا النوع من العمل أو الوظيفة يتطلب قدرات ومهارات العاملين، ومن ثم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين.

6- الأفراد الآخرين: لقد تبين من خلال المتابعة أن يساهم الآخرين (مثل الزملاء، العمل، الرؤساء، المرؤوسين) في الرضا الوظيفي للفرد في المؤسسة. حيث كلما كان هؤلاء متعاونين ويتصفون بالمودة كلما ساعد ذلك على زيادة الرضا الوظيفي للموظف.

كما أضافت حسن راوية مقترحات أخرى:[1]

1- تحسين نوعية وجودة الإشراف: فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد على درجة طيبة يسودها الاحترام ويراعي فيها الرئيس الخطوط العامة والمشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه يزيد رضا الأفراد عن العمل.

2- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: تعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين في اتخاذ القرارات. فعندما تتوزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد المشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا. ويرجع هذا الشعور إلى اعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المؤسسة.

3- تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الأفراد واهتماماتهم: فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله، كلما شعر بالرضا عن عمله.

1- راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص181.

ثانيا- برامج تحسين الرضا الوظيفي:

يقصد بها مجموعة البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي باتجاه تحقيق أهداف تلك المؤسسات ومن أهم هذه البرامج:[1]

1- برامج تنمية القوى العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف دعم وتطوير مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار ومن أمثلة تلك البرامج: البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.[2]

2- برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

* تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث.
* معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المؤسسة مثلا إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط.
* تقليل مصادر الضوضاء عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.
* التقليل من رتابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.

3- برامج الرفاهية الاجتماعية:

يتم ذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

4- برامج الأمن و السلامة المهنية:

يقصد بالسلامة المهنية ممارسة عدد من الأنظمة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري في المؤسسة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل وما يترتب عن الصحة المهنية والتي تعنى بردود فعل الأفراد اتجاه بيئة الأعمال الخاصة بهم في حين تعنى السلامة المهنية بتنظيم العمل أكثر مما تعنى ببيئة العمل، كما تجدر الإشارة إلى أننا نستخدم أحيانا مصطلح السلامة الصناعية أو الأمن الصناعي كمصطلح بديل عن السلامة ولو أن هذين المصطلحين يوحيان بقصر المخاطر تقتصر عن الصناعة.

[1]- محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص281.
[2]- خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع،ط1، 1999)، ص259.

فمحاولة تطبيق القوانين والأنظمة المتعلقة بالأمان والسلامة ووضع التعليمات المنفذة لها لا بد وأن تصدر من الإدارة. وتتم عملية اقتناع الإدارة بمثل إعداد البرامج وإلى تعليمات متعلقة بتنفيذها عن طريق إبراز أهمية هذا البرنامج من النواحي الاقتصادية والقانونية والإنسانية. وهذا عن طريق بيان تكلفة البرنامج والوفورات التي يمكن أن تتحقق إذا ما تم تطبيقه وتنفيذها بالشكل الصحيح. ثم بيان الالتزامات التي تفرضها القوانين والأنظمة بالعمل والتأمينات الاجتماعية.[1]

تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة للكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفق مايلي:

أ- تجزئة العمل:

يقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته وهذا بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدى بها كل جزئية والخطورة المصاحبة لأداء كل منها.

ب- تحديد مصادر الخطر:

على ضوء نتائج الخطوة (أ) يمكننا تحديد ومعرفة مصادر الخطر والتي إما أن تكون:

1- بيئة العمل المادية وظروفها.

2- بيئة العمل النفسية والاجتماعية.

3- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

ت- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:

وهنا يمكننا أن نقسم المخاطر المهنية إلى فئتين:

الفئة الأولى: وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارستهم لأعمالهم كالجروح بأنواعها وفقد أحد أطراف الجسم والحروق وهذه الحوادث والإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية من هذه الحوادث بوسائل متعددة منها:

- مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل.
- توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة في مكان العمل.
- وضع أجهزة إنذار في مكان العمل وتزويد الآلات بها.
- تغيير كلي لطريقة العمل التي تشكل خطورة العمل على الفرد.
- استخدام أجهزة ضبط الالكترونية بحيث تتوقف الآلة عن العمل عندما يقع الفرد في الخطأ عند أداء العمل.

الفئة الثانية: هي تضم الأمراض التي يصاب بها الأفراد وتكون ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها وهذه الأمراض تنقسم إلى:

[1]- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص349.

- المراقبة الطبية للعمال الصناعيين والعاملين في المخابر على اختلاف أنواعها.
- المراقبة الطبية لأعمال المديرين والأعمال الكتابية.

هذا ويمكن الوقاية من الأمراض المهنية بإلزام العاملين على استخدام الكمامات والألبسة الوقائية، وكذا إلزام المديرين بأخذ فترات للراحة والاستجمام وزيادة عدد فترات الراحة للأعمال الروتينية المملة.

ب - تدريب العاملين:

التدريب المقصود هنا مكون من أربعة أقسام:

- القسم الأول: يختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد في العمل واحتمال تعرضه للإصابات العمل.
- القسم الثاني: يختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.
- القسم الثالث: يتعلق بتوعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم للإصابات العمل.
- القسم الرابع: يختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تجنبها.

ج- سجلات حوادث وإصابات والأمراض المهن:

حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها...وذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل.

د- المتابعة والتفتيش:

ينبغي هنا أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والأخطاء التي تصدر عنها.

من بين الحلقات الأساسية في سلسلة العملية الإدارية هي دوما الرقابة أو التقييم. وينطبق هذا حتما على موضوع برامج السلامة الصناعية بين حين وآخر ومراجعة الأنظمة المتبعة وتقييم فعاليتها لتحقيق ما هدفت إليه ومعالجة الخلل فيها. ويجب أن يتم ذلك بموجب دراسات علمية تقوم على الحقائق والمعلومات. ومن الضروري التأكد على أن نتائج التقييم لبرامج الحماية والسلامة المهنية يمكن أن تؤدي إلى توجيهات تشمل إعادة النظر في تصميم أماكن العمل ومناولة المواد وسياسة إسهام العاملين في برامج السلامة لأنها جميعا عوامل ذات صلة بحوادث العمل وإصاباته. إذ مهما كانت البرامج والخطط جيدة في هذا المجال إلا أنها لا تعمل في فراغ. فهي جزء من البيئة العامة للمؤسسة تؤثر وتتأثر بها.[1]

1- مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص247.

5- برامج الرعاية الصحية:

وهنا يلاحظ أن التشريعات في الكثير من الدول تفرض التزام على المؤسسة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الاعتبارات الإنسانية تقتضي بضرورة وجود المؤسسة الصحية إلى جانب الفرد العامل المريض وهنا ينبغي الإشارة إلى أن مثل هذه البرامج تتباين بتباين نوع وطبيعة أعمال المؤسسة كما يلاحظ أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وتؤدي أفضل وإنتاجية أعلى.

ويمكن التميز بين نوعين من البرامج الصحية:[1]

أ- البرامج الصحية:

1- إجراء فحوص طبية لكل قادم جديد أو محاولة تعيينه أو بعد تغيب طويل فيه إصابة أو مرض مهني أو غير مهني لتقرر الإدارة مدى لياقته لعمله واستطاعته مزاولته له.

2- إجراء فحوص طبية دورية.

3- تسهيل الفحوص الطبية لمزاولة العاملين فحصه بصورة استشارية وفي أي وقت يشاء.

4- توفير هيئة طبية أو ممرضين وفق الحاجة.

5- إجراء تفتيش صحي على إرجاء المؤسسة لتقرير درجة النظافة والسلامة.

ب- البرامج السيكولوجية:

وتشمل على توفير الاستشارات السيكولوجية وتدريب الرؤساء على حل مشاكل العمل المتعلقة بمعنويات العاملين وتوفير برامج الحقول الإنسانية.

6- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمل في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وتركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية كما أن طبيعة عملها متحركا وليس ثابتا ومثل هذه الجماعات تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

7- برامج حلقات الجودة:

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تتشكل بشكل نوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة حيث يمكن لأي عضو في المؤسسة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري.

تسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات الإدارية وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح الحلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.

وهناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرامج الجودة أن تحققها ومن بين تلك الأهداف ما يلي:[2]

1- مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص236.
2- خالد عبد الرحيم الهيتي،مرجع سبق ذكره، ص260.

1- تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة.
2- تحسين الروح المعنوية للعاملين.
3- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.
4- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.
5- تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدتها الإدارة.

وتجدر الإشارة إليه أن العديد من الكتاب يخلطون بين برامج فرق العمل وحلقات الجودة لهذا سنستعرض في الجدول التالي الفروق بينهما:

جدول رقم(03): الفروق بين فرق العمل وحلقات الجودة.

عناصر المقارنة	فرق العمل	حلقات الجودة
شمولية العمل	تكلف بإنجاز مهمة متكاملة	تكلف بإنجاز مسائل معينة
صفة العمل	إجبارية فهي جزء من الهيكل التنظيمي	تطوعية
السلطة	تتخذ قرارات تنفيذية	تقدم مقترحات إلى من لهم سلطتها استشارية
الديمومة	تبقى طيلة حياة المشروع	تنتهي بمجرد انتهاء مهمتها
العضوية	ثابتة	متغيرة
الأعضاء	متجانسون	لا يوجد أي تجانس من حيث الوظيفة أو المنصب الإداري
الركيزة الأساسية لها	ترتكز على فكرة العمل الجماعي	تعتبر بمثابة أداة تدريبية لتطوير العمل بشكل جماعي

المصدر: محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2005، ص 277.

8- برامج الجودة الشاملة:

لقد باتت المؤسسات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها وأهم تلك الصفات ما يلي:

- غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة.
- سيادة الاجتماعات غير المنتجة.
- عدم معالجة الشكاوى بالرغم من سيادتها.

- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات.
- عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها.
- ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم.
- تسرب العاملين الأكفاء.
- الافتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزئيات والتفصيلات.

لمواجهة كل تلك الظواهر التي تتسبب في تدني شعور الروح المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس سلبا على الإنتاجية كان لابد من الاتجاه إلى ما يعرف بالجودة الشاملة ويقصد بهذه الأخيرة القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.

لتطبيق ذلك البرنامج في مجال إدارة الموارد البشرية فإن الأمر يستدعي إجراء مجموعة من التغييرات في المجالات الآتية:

أ- الثقافة التنظيمية:

الثقافة بالمعنى العام الذي عممه تايلور بقوله "الثقافة هي ذلك الكل المعقد الذي يضم المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعرف وجميع المهارات والعادات الأخرى التي يكسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع".[1]

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المؤسسة وتساعد الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع والثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة تتمثل في الإيمان والعمل بالمبادئ التالية:

1- ضرورة تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
2- ضرورة المكاشفة والصدق في كافة أنواع الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة.
3- أهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي.
4- أن تحقيق المؤسسة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين.
5- بضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين.
6- ضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
7- ضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين وأن يكون رضاء المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين.
8- ضرورة العمل بدون أخطاء يكون أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.
9- ضرورة التعرف على أسباب الخطأ لتلافيها بدلا من معاقبة المخطئ.

[1] -dapres n.s.timasheff: sociological theory…my .double day,1995,p49.

10- إن الفشل ليس هو نهاية المطاف بل إنه تجربة يجب تجاوزها ولنبدأ من جديد مع الاستفادة من أخطائنا.

ب - التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

إن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة يستلزم:

1- النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها فرق عمل متكاملة يناسب العمل بينها بشكل أفقي وبشكل عمودي في آن واحد.

2- إعادة تنظيم الأدوار وذلك من خلال التنفيذ السليم لإعادة تصميم وتحليل الوظائف فالعاملون يجب أن يعرفوا ما هو مطلوب منهم بما يسهم في تحقيق الانسجام فيما بينهم.

3- إتباع أسلوب اللامركزية الأداء والتنفيذ مع تفويض محدد للسلطة وإشراف عام مركزي على أن تكون عملية اتخاذ القرارات مهمة الجميع.

ج - النمط القيادي:

يتطلب تطبيق الجودة الشاملة اللجوء إلى ما يعرف بالإدارة الجوالة بمعنى أن يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل ويحقق ذلك النوع من الإدارة الفوائد التالية:

1- تحقيق درجة عالية من التفاعل والانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين مما يسهم في رفع الولاء والانتماء التنظيمي.

2- تغيير الروتين إلى أداء ممكن وذلك من خلال تبني الرؤساء لأسلوب الاتصال غير الرسمي الذي يجعل قنوات الاتصال مفتوحة مع المرؤوسين بشكل دائم.

3- تحرر المديرين من مكانهم وتضعهم على أرض الواقع ومن ثم تكون نظرتهم للأمور نظرة موضوعية واقعية.

4- كسر حاجز الخوف الموجود لدى المرؤوسين ليأتوا إلى مكاتب الرؤساء وذلك من خلال تواجد المدير لمعظم الوقت لدى المرؤوسين.

5- تمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو عند حدوثها على أقل تقدير.

د - أسلوب تنفيذ الأعمال:

يتطلب تطبيق برنامج الجودة الشاملة إحداث مجموعة من التغييرات في أسلوب تنفيذ الأعمال وذلك على النحو التالي:

1- اعتماد الترقية إلى وظيفة أعلى على قدرات الموظف الأعلى أداء حيث يكافأ الموظف ماديا مقابل الأداء ويتم ترقية مقابل القدرات.

2- يتم تحويل دور العاملين من العمل المراقب إلى العمل المستقل.

3- ضرورة أن يتحول التركيز في معايير الأداء من الأنشطة إلى النتائج.

4- ضرورة الاستغناء عن نظام التعويضات والتي لا تتطابق مع بيئة العمليات مثل التقويم على أساس المرتبة الوظيفية أو الأقدمية والتقويم لمجرد الحضور إلى العمل.

5- ضرورة إخضاع العاملين لمزيد من عمليات التعلم والتدريب المستمرين الأمر الذي يسهل من عمليات الإشراف عليهم وتوجيههم.

6- تحويل أسلوب النشاط من أسلوب الأعمال "عمل واحد يجري تنفيذه من بدايته إلى نهايته من قبل شخص واحد" إلى أسلوب العمليات" أي أن العمل يجري تقسيمه إلى سلسلة من المراحل كل مرحلة ينفذها فردا واحدا ".

ثانيا - التدريب:

يلاحظ أن الوظائف في ظل الجودة الشاملة لا تتطلب من الموظفين الالتزام بقواعد عمل راسخة وإنما تتطلب توظيف تقديرهم الشخصي في تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل.

لذا فإن الموظفين في هذه الحالة يحتاجون من التعليم لتمكينهم من تمييز الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل على الوجه المطلوب أي أن الأمر يتطلب التحول من التركيز من مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم والتعليم فإذا كان التدريب يساعد على رفع المهارات والقدرات وإطلاع الموظفين على كيفية أداء الأعمال فإن التعلم من الناحية الأخرى يؤدي إلى زيادة مداركهم وإلمامهم بمحيط العمل كما يعلمهم لماذا يتم أداء العمل بهذه الطريقة. أي أن الجودة الشاملة جعلت محور اهتمام هو قدرات الفرد وليست مهاراته ويمكن تعلم هذه القدرات ونقلها من خلال البرامج التدريبي. الجدول التالي يوضح الفرق بين القدرات والمهارات:

جدول رقم(04): المقارنة بين القدرات والمهارات.

المهارات	القدرات
إجراءات وأساليب تؤكد على إجراء المهمات	تركيبة من المعارف والاتجاهات والمهارات تكتسب على أساس التكامل بينها
مرتبطة بمواقف معينة	عمومية وتتمثل بالتطبيق الواسع
غالبا تعلم بدون خلفية نظرية عامة مما يؤدي إلى إمكانية محدودة لنقلها إلى مواقف متفاوتة عن تلك التي يواجهها المتدرب أثناء البرنامج	تمثل الأساليب اللازمة لاكتساب المهارات مع إمكانية عالية لنقلها من قاعات الدراسة إلى مواقع العمل بسبب الطبيعة الشاملة للقدرات
تهدف إلى إعداد الفرد لمهمة محددة أو لوظيفته	تهدف إلى إعداد الفرد لمهمات ووظائف

المصدر: محمد الخيرفي، السلوك التنظيمي، الفازارة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2005، ص 283.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل موضوع الرضا الوظيفي الذي يعبر عن شعور العامل نحو طبيعة العمل وبيئته والمردود المادي والمعنوي منه تشبع حاجاته ورغباته وتوقعاته وبذلك يعبر العامل عن ذلك بالرضا بالجد والتفاني في أداء عمله. فهو نتيجة للاتجاهات المختلفة لدى الفرد نحو عمله والعوامل التي تتصل به. كما تم شرح مختصر النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي من مختلف الجوانب وأهم الطرق التي توصل إليها الباحثين في كيفية قياسه ومختلف النتائج المترتبة عنه إيجابا أو سلبا.

كما تم التطرق إلى مختلف المتغيرات المؤثرة في الرضا الوظيفي فالفرد في بيئة عمله يرتبط بالعديد من المتغيرات فطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من المتغيرات التي تشكل أحد المشاكل في بيئة العمل. ومن يتعلق بالعمل هو الأجر الذي يمكن أن تتحكم درجة رضا الفرد من خلال إحساس الفرد بعدالة أو عدم عدالة ما يحصل عليه من مقابل أو الأخذ بنظر الاعتبار جانب المزايا الأخرى مثل التأمينات الرعاية الصحية الاجتماعية الحاجات وغيرها. كما يمكن النظر إلى علاقة الترقية بالرضا الوظيفي من عدة نواحي منها مدى وجود الفرص المناسبة للترقية والأسس التي تم الاعتماد عليها في الترقية ومدى إحساس الفرد بالعدالة في تطبيق تلك الأسس. ومما يتعلق بهذا المتغير أيضا ميل الإدارة لفرض الرقابة الدقيقة والتفصيلية أم أنها تترك مجال للرقابة الذاتية.

كما تم تبيان القضايا والمفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي ومجمل ما يمكن للإدارة الاعتماد عليه من برامج وعوامل قصد تنمية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

PJlRJl Ǩøøالفص

دراسة نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في ملبنة عريب

تمهيد:

بعد العرض النظري الذي تم من خلال فصلين من أجل التعرف على جوانب البحث النظري من خلال عرض المقصود بنظام الحوافز وأهميتها، كيفية إدارتها ومختلف قضاياها، كذلك عرض مفهوم الرضا الوظيفي ومختلف العوامل المؤثرة فيه ومتطلباتها، ولما كان الاكتفاء بالجانب النظري دون الانتقال به مجرد ترف فكري، ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية نهدف من خلالها إلى محاولة التوفيق بين المعارف العلمية النظرية والواقع العملي، ومحاولة الاستفادة من الخبرات الميدانية. إن هذه الدراسة الميدانية تهدف أيضا إلى تجريب المعارف النظرية وإخضاعها للقياس، كما تهدف أيضا إلى التأكد من صحة الفرضيات التي وضعناها للعلاقة بين المتغيرات التي تشكل موضوع بحثنا. من أجل تحقيق هذه الغاية قمنا باختيار مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بمنطقة عريب، حيث تعتبر ملبنة عريب مؤسسة عمومية تابعة للقطاع العام ومن أهم الوحدات الاقتصادية التي تؤدي دورا استراتيجيا في تلبية رغبات المستهلكين بمنتجاتها، كما تقوم بدور رئيسي في تشغيل عدد كبير من العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك سنحاول في هذا الفصل الوقوف على أنواع الحوافز التي توفرها الملبنة وإلى أي مدى يتم استخدامها مع العاملين وبالمقابل مدى قبول العاملين بها ودرجة تأثيرها على رضاهم رضاهم عن بيئة العمل في المؤسسة، وذلك من خلال عرض المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة "Orlac" ووحدة ملبنة عريب.

المبحث الثاني: نظرة تحليلية للموارد البشرية والحوافز على مستوى الملبنة.

المبحث الثالث: تحليل العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة "Orlac" ووحدة ملبنة عريب.

من خلال هذا المبحث أردنا القيام بعرض وتقديم عام للملبنة وذلك بتعريفها وإعطاء لمحة تاريخية عنها وإبراز إمكانيتها البشرية المالية والمادية ودراسة هيكلها التنظيمي مع تبيان أهم أدوارها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

1- نشأة المؤسسة:

الديوان الوطني للحليب ومشتقاته "orlac" كان في ما مضى عبارة عن مؤسسة صغيرة قام بإنشائها المستعمر الفرنسي حيث كانت تسمى آنذاك " laiko" وتعني التعاونية الجزائرية للحليب كان موقعها في بئر خادم بالجزائر العاصمة انطلقت هذه المؤسسة أبوابها سنة (1955) بعد استقلالها وبعد الاستقلال تحول اسمها إلى "colaital" وتعني تعاونية الحليب والمعالجة التحليلية للحليب وهذا فهي 1968/07/16 حيث كانت تقوم بتوزيع حليب البقرة في قارورات الزجاج غير أن إنتاجها كان ضعيفا لا يلبي حاجيات المستهلكين مقابل ذلك كان الديوان الوطني للتجارة "onaco" يقوم بعقد اتفاقات تجارية مع دول السوق الأوروبية المشتركة "CEE" لتمويل الجزائر بالحليب سواء المعلب أو غيرها.

2- تطور المؤسسة:

إن عملية استيراد الحليب من الخارج لم تكن تلبي احتياجات المستهلكين المتزايدة لذلك ولهذا تم إنشاء الديوان الوطني للحليب ومشتقاته "Onalait" بمرسوم رئاسي رقم 93/69 وهي مؤسسة عمومية اقتصادية تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة من 1970 إلى 1980 وذلك إلى أن التوسع السريع للجهاز الصناعي وتطورات خلال الثمانينات.

وشرعت "Onalait" في عدة استثمارات بهدف ترقية الحليب وتوسيع هذه دراساتها الإنتاجية فقامت ببناء وحدات إنتاجية بغية التقليل من العجز في الإنتاج الوطني للحليب.

في إطار هيكلة هذا الديوان تقرر إنشاء ثلاثة دواوين جهوية:

- الديوان الجهوي للشرق Orelait.
- الديوان الجهوي للوسط Orlac.
- الديوان الجهوي للغرب Orolait.

المطلب الثاني: تقديم مكان التربص العملي بوحدة ملبنة عريب.

1- تعريف الوحدة:

كان يضم الديوان الوطني للحليب ومشتقاته للوسط خلال سنة 1981 ثلاث وحدات وهي:

- وحدة بئر خادم بالجزائر العاصمة.

- وحدة بودواو ببومرداس.
- وحدة ذراع بن خدة بتيزي وزو.

في بداية سنة 1987 قامت المؤسسة الأم بإنشاء وحدة عريب حيث تم إنجاز المخطط وبدأ نشاطه في 20أكتوبر1989 بعدما تم تأسيسه من طرف المجموعة "Intercoop" الإيطالية حيث تم إبرام صفقة في 24ديسمبر1985 وقدرت قيمة المشروع بـ 16700000000دج وساهم في تمويله البنك الإفريقي للتنمية ببرنامجها الحالي لإنتاج الحليب، تغطي ولاية عين الدفلى وجزء من الولايات التالية:

تيبازة، المدية الجلفة، تيسمسيلت، الشلف، وقد تم اختيار الوحدة بالمنطقة نظرا للمساحة الشاسعة التي تتوفر عليها، حيث تتربع على مساحة إجمالية مقدارها 11هكتار، منها 7هكتارات مبنية، إضافة إلى وجود عدد كبير من مربي الأبقار الحلوب في المناطق المجاورة، وتتوفر المنطقة على المياه التي تعتبر العمود الفقري للعملية الإنتاجية.

وتحتل وحدة عريب موقعا جغرافيا هاما، فهي تتوسط الطريق الوطني رقم4 وطريق السكة الحديدية الجزائر وهران، وهذا ما يسهل عملية نقل المواد الأولية وتسويق المنتجات، وتبعد ملبنة عريب عن ولاية عين الدفلى بـ11كلم وعن المقر الرئيسي للديوان بـ120كلم والذي يقع بالجزائر العاصمة.

كما قامت مؤسسة "orlac" بتشكيل الوحدة الرابطة بولاية البليدة ومقرها بني تامو سنة1990، ثم تم إنشاء وحدة ببجاية ومقرها اميزور خلال سنة1996وهي لا تنتج إلا الحليب فقط، وتبلغ الطاقة الإنتاجية لكل الوحدات بـ 2182000لتر/يوم. من بين هذه الوحدات وحدة ملبنة عريب التي تقدر الطاقة الإنتاجية اليومية لها بـ 340000لتر/يوم تنوع حسب منتجاتها.

بعد الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها البلاد ودخول معظم المؤسسات الاقتصادية في مرحلة اقتصاد السوق، دخلت وحدة عريب اقتصاد السوق، حيث أصبحت مؤسسة ذات أسهم بالعقد الموثق بتاريخ 21ديسمبر1997 وتغير اسمها إلى:

ملبنة عريب "spa laiterie des arib" برأس مال قدره 20000000000دج.

2- الهيكل التنظيمي للوحدة:

يتعلق هذا بالجانب الوظيفي للتنظيم المعتمد من طرف المؤسسة وتصميم هذا الهيكل مرتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كما يحدد العلاقة بين مختلف المديريات الفرعية ومراكز اتخاذ القرارات ومراكز تنفيذها.

الهيكل التنظيمي في تغير مستمر وذلك نتيجة للتحولات الاقتصادية خلال سنة 1996 فقد اقتصرت التعديلات على ثلاث مديريات فرعية وهي:

- المديرية الفرعية للمراقبة الداخلية.
- المديرية الفرعية لجمع وتدعيم إنتاج الحليب المحلي.
- المديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية.

- إدماج مديرية التموين والبيع في المديرية الفرعية التجارية.

الشكل رقم (17) يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة:

3- دراسة الهيكل التنظيمي للوحدة:

بعدما تعرفنا عن الهيكل التنظيمي للوحدة سنتعرض الآن لتقديمه وشرحه.

❖ **المدير العام ويتمثل دوره في:**

- الإدارة العامة للوحدة وهو مسؤولية بها على كل مجريات النشاط اليومي للمديريات الفرعية.
- التكفل بتنفيذ التوجيهات العامة للوحدة (تمويل، إنتاج، توزيع).
- مسؤولية مدنية اتجاه المحيط الخارجي على كل نشاطات الوحدة وأخطار التسيير ومسؤولية جنائية.
- الإشراف على الهيئات والأقسام والمصالح في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة وسير العمل.
- إبرام الصفقات مع الموردين والزبائن تحت شكل عقود تجارية.
- عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف المديريات الفرعية للوحدة.
- إمضاء كل المستندات الوثائق والتقارير الشهرية إرسالها إلى المديرية العامة.

المديرية الفرعية للمراقبة الداخلية:

- تنشيط وتنسيق أعمال المراقبين بالتسيير والاستعمال الأمثل لأدوات الإعلام الآلي.
- المراقبة اليومية لعمليات الإنتاج والمبيعات والسهر على احترام الأسعار المطبقة.
- المراقبة اليومية للاستهلاكات وهذا فيما يخص المواد الأولية ومواد التعبئة.
- تقييم النتائج واقتراح إجراءات تصحيحية.
- فحص تواجد إيصالات (bons) التمويل اليومي للمنتجات المعلبة لمصالح التوزيع.
- المراقبة اليومية لوضعية المخزونات ومراقبة الشحن.

أمانة المدير العام:

- استلام والبريد الوارد والصادر وتسجيله في السجلات والأرشيف.
- إرسال تعليمات المدير إلى مختلف المديريات الفرعية.
- تنسيق وتنظيم عمل المدير العام (نسخ وإعداد التقارير، تحضير الاجتماعات، تنسيق الاتصالات مع المحيط الخارجي).
- الالتزام بالمحافظة على الأسرار المهنية للوحدة.

مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

- التكفل بمتابعة ملفات المنازعات القانونية سواء الاجتماعية أو المدنية أو التجارية أو الجزائية.
- العمل بالتنسيق مع محامي مفوض من قبل الوحدة للتكفل بهذه الملفات أمام المحاكم.
- العمل بالتنسيق مع مفتشية العمل على تطبيق التشريعات الوطنية المتعلقة بشروط العمل.

مصلحة الوقاية والأمن:

- تطبيق القوانين الخاصة بالوقاية والأمن ومتابعتها.
- التحقيق في القضايا التي تخص أمن المستخدمين والتجهيزات.
- لها علاقة مع مفتشية العمل.

المديرية الفرعية للإدارة العامة:

- تسيير، تنسيق ومتابعة النشاط.
- السهر على تطبيق الإجراءات والنظم التنظيمية للوحدة واحترام حسن سير العمل.
- المصادقة على كل الأعمال الإدارية ومتابعة الملفات الإدارية للموظفين والعمال.

المديرية الفرعية للإنتاج:

- تنفيذ السياسة الإنتاجية للوحدة، وتساهم في اعتماد وشراء المواد الأولية.
- الإشراف على تنسيق نشاطات الوحدة الوظيفية وتحرير التقارير.
- تحضير برنامج الإنتاج واستهلاك المواد الأولية.
- المساهمة في إعداد البحوث فيما يخص المنتجات الجديدة بالتنسيق مع المخبر.
- متابعة فاتورة التوزيع والأرقام المرسلة إليها (المخزونات والمبيعات).

المديرية الفرعية للمحاسبة والمالية:

- السهر على مطابقة الوثائق المحاسبية (مصاريف، الإيرادات).
- السهر على مسك سجلات البنوك والخزينة.
- التسجيل المحاسبي والقيام بالجرد والمقاربة البنكية.
- تحقيق الموازنات وإصدار ومتابعة الصكوك ودفعها لأجل قبضها.
- دفع القروض والديون وتغطية الضرائب.
- القيام بالتصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.
- المراقبة الدورية للخزينة.
- السهر على تطبيق المخطط المحاسبي الوطني.

المطلب الثالث: إمكانيات الوحدة.

تحتوي الوحدة على مجموعة مهمة من الإمكانيات وتتمثل في:

1- الإمكانيات المادية:

تبلغ المساحة الإجمالية لملبنة عريب 11 هكتار منها 7 هكتارات مبنية وتضم الهياكل والمنشآت للملبنة وهي:

- محطة لتصفية المياه الملوثة للحفاظ على البيئة.
- محطة لمعالجة المياه الصناعية.
- بئرين مجهزين بمضختين لجلب الماء بالملبنة.
- ورشات إنتاج ومعداتها وتنقسم إلى:
  أ- ورشة إنتاج الحليب المبستر.
  ب- ورشة إنتاج اللبن.
  ج- ورشة إنتاج مشتقات الحليب.
  د- مخزن التبريد والحفظ.
- مباني إدارية بتجهيزاتها ومعداتها الإدارية. كما أن لهذه الوحدة إمكانيات تقنية متمثلة في العتاد التالي:

جدول رقم (05): إمكانيات الوحدة.

العتاد	العدد
- آلة تعبئة الحليب.	- 07 آلات.
- آلة تعبئة الياغورت.	- 03 آلات.
- آلة تعبئة الجبن الطري.	- 02 آلة.
- آلة تعبئة المثلجات.	- 03 آلات.
- آلة تعبئة crem dessert.	- آلة واحدة.
- آلة تسخين الماء.	- آلتين.
- آلة الضغط والتبريد.	- 03 آلات.
- آلة تبريد الحليب.	- آلة بأربع درجات.
- آلة تبريد الياغورت والجبن.	- آلة بدرجة واحدة.
- آلة تبريد المثلجات.	- آلة بدرجة 25 تحت الصفر.
- الشاحنات.	- 13 شاحنة.

المصدر: المديرية العامة للوحدة.

2- الآمكانيات المالية:

- الاستثمارات بلغت: 1184500 دǚǚ.
- مساǋمة الأشغال بلغت: 984500 دǚǚ.
- ǡروǓ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباǃ بلغت: 600000 دǚǚ.
- ǡروǓ بنكية بلغǛت 260000000 دǚǚ. فǛي سǛنة 1983 بلǖ الǛدƤل الǛجمǛالي 265500000دǚǚ.
- تكلفة المشروع 167000000000دǚǚ وساǋم فيها البنا الافريقǛي فǛي تمويلǛǚ فǛي 1985/04/13.

اƤتيرت الملبنة في المنطقة الاستراتيجية لوجود المǋǚǛت منها كون المنطقة فǚǛية وǋذا ما يساعدǋǚ في توفير المادة الأولية كǚليǃ البقر ولو بنسبة ǡليلة.

3 ـ الآمكانيات البشرية:

تتوفر الملبنة علǍ إمكانيات بشرية ǋامةǙ من يد عاملة فنية وƤǚرǎ بسيطةǙ فقد كǛان عǛدد العمال يبلǖ في البداية 830 عاملǛ ليƤǓǚ عددǋم سنة 2000 إلǍ 293 عاملǛ ثم إلǍ 260 عاملǛ سنة2005. لقد رجǃ ذلا إلǍ عملية تسريǚ العمال التي شهدتها المǘسسǛات الوطنيǛة تماشǛيا مǛǃ الǛƬƤǚǛات الǛǚƬاǡتǚادية التي فرضها التǚول نǚو نǛǚام اǡتǛƬاد السوق من Ƥǚل القضاǃ علǍ البطالة المقنعة وإلغاǃ التكاليǦ الاضافية الناتجة عن تضƤم كتلة اǘجور في التكاليǦ الكلية.

ǚيǃ ǚتوǍ الملبنة علǍ يد عاملة فنية وبسيطة ǚسǃ المǋǚǛت العلمية والتقنية كما ǋو موضǚ فǛي الجدول التالي:

جدول رقم(06): توزيع العمال حسب المستويات.

البيان	المنفذون	عمال التحكم	الإطارات	إطارات سامية	الإطارات الموجهة	المجموع
المديرية العامة	-	01	01	01	01	04
الإدارة العامة	06	07	04	01	-	18
المالية والمحاسبة	01	02	04	-	01	08
الإنتاج	81	12	03	-	01	97
الصيانة	08	10	11	-	-	30
التموين	10	05	03	-	-	18
المبيعات	34	12	03	01	-	50
م جمع الحليب	02	-	02	-	-	04
م الأمن	02	01	01	-	-	04
المخبر	08	07	02	-	-	17
العمال المؤقتين	06	03	01	-	-	10
المجموع	158	60	35	03	04	260

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة تتوفر على يد عاملة فنية تقوم بها تساهم في العملية الإنتاجية لمختلف المستويات حيث تتوفر على 35 إطارا و03 إطارات سامية و04 إطارات تتوزع على مختلف المستويات.

المطالب الرابŪ: مŃŃام ونشاطات الوحدة.

يƷتبر نشاط الوƠدة اǭƮادƮ تجارƮ Ů Ơيƚ تساŊم بشكل كبير مŃلها مŃل المƌسسات الأƤرăƤ في التنمية الŮƮǭادية وتلبية رƸبات المستهلكين إلƮ Ơد مƷينŮ فملبنة عريƔ تمƸŴ بين عدة ƤنشŪطة ووƱƑƷ تقوم بها ƢŊي:

الƑرع الأوŪ: الشراb.

تقوم الملبنة بƷقد ƮƮقات مƔ الموردين لتƸويدŊا بالمواد الأولية من ƤجŪل مباشŪرة عمليتهاŪƖ الŮنتاجيةŮويتم اƤتيار المورد المناسƔ علƮ Ƥساƨ عƮرين Ƥساسيين وŊما الجودة والسƷر ومن بŪين ŊƌƏŮ المردين:

- Enps وŊي المƌسسة الوطنية اƤƖƤة بƮناعة مادة الƸŮƱ الذƮ يستƷمل في تƸليƱ منتƝ الƠليƔ.
- Milktrade وŊي وƠدة اǭƮادية ذات ƤسهمƤ بالجƸاƏر الƷاƮمة Ů تƸود المƌسسŪات المنتجة للƠليƔ ومشتقاتŊ بالمادة الأولية لŮنتاƝ الƠليƔ Ƥƭ الƸبرة.

إضافة إلƮ ŴƑ تقوم الوƠدة في إطار تبادل المناƑƔ بشراƅ منتجات وƠدات وطنية ƤƤرă لها نŪƖ نƮŪƗ النشاط والتي Ů تنتجها Ŋي من Ƥجل إعادة بيƷها ƮƮد توسيƔ نشاطها وترويƝ ŊŪƖذŊ المنتجŪات فŪي مناطق تسويقهاŮ كما تقوم الوƠدة Ŋي بدورŊƖŮ إذ تبيƔ منتجاتها للوƠدات الأƤرŪăƤ وŊŪƖذŊ الأƤيŪرة تستƷملها كمادة Ƥولية لŮنتاƝ منتجات ƤƤرă Ƥو تقوم بƟعادة بيƷهاŮ ونƤƏذ ƤمŃلة علƮ ŴƑ:

- تقوم ملبنة عريƔ بشراƅ المنتجات التالية: كمومباŮ ƸبدŊŮ fromage moxi من ملبنة سيدƮ بلƷباƨ مقابل بيƔ الملبنة منتƝ الƠليƔ وتƠلية الشوكوŮطة.
- شراƅ من ملبنة بود واو fromage rouge وجبن Ƥدام مقابل بيƷها تƠلية الشوكوŮطة لهذŊ الملبنة.

الƑرع الŃاني: الŮنتاƭ

تƷتبر عملية الŮنتاŴ مƠŊ ƎلقةƠ في نشاط الملبنةŮ فبƷدما تقوم الملبنة بƷملية شراƅ المواد الأولية الŮƸمةŮ تقوم بƷملية الŮنتاŴŮ Ơيƚ تقوم بتƠويل المواد الأولية من Ơالتها الطبيƷية الأولƮ إلƮ منتجات نهاƏية Ɏابلة لŮستهŮƑ ŴŴ وŊذŊ المنتجات ƤƖƮة بالƠليƔ ومشتقاتŊŮ ويمكن إدراجها فيما يلي:

ŪƠ الƠليƔ المبسترŮ اللبنŮ Ǝشطة طاƸجةŮ الياƸورتŮ تƠليŊŮ الجبن الطاŴƸŮ وŊذŊ المنتجŪات تنتŪƝ يوميا وفي كل المواسم. Ƥما بالنسبة للمنتجات في موسم الƮيƱ نجŪد المŃلجŪات(إسŪكيموŮ كريمŪة مŃلجة)Ů إضافة إلƮ Ŋذا فƟن الملبنة تنتƝ ƠسƔ طلبات الƸباƏن وƎدراتها البيƷية. للملبنة Ǝدرة إنتاجيŪة يومية نƤƖƮها في الجدول التالي:

جدول رقم (07): القدرة الإنتاجية اليومية للملبنة.

القدرة الإنتاجية اليومية	المنتجات
90000 لتر	الحليب المبستر
40000 لتر	حليب مبستر لبن
2000 كلغ	المواد الدسمة للدزان
	منتجات الجبن الطازج
100000 وعاء/سعة12د	ياغورت جامد
120000 وعاء/سعة12د	ياغورت معطر
5000 قطعة/180غ	جبن طازج
	تحلية crème dessert
10000 لتر	فلان/شوكولاطة/فنيلا/كراميل
80000 وحدة يوميا	كريمة مجمدة/مثلجات
20000 وحدة يوميا	اسكيمو
2500 لتر يوميا	قشطة طازجة

المصدر: مصلحة الإنتاج.

الفرع الثالث: البيع

تشرف على هذا النشاط المديرية التجارية حيث تعد مهمة البيع أهم عقبة في نشاط الوحدة. إذ تجد الملبنة نفسها مضطرة لبيع ما تم إنتاجه وما هو في طور الإنتاج وكيفية إيصاله إلى الزبون أو المستهلك النهائي، ففي حالة المنتج الطلبي يكون البيع مضمون بينما فيه عن طريق النقل الذي يكون متفق عليه إما أن يتم بوسائل خاصة للوحدة أو وسائل الزبون. في حالة المنتج الغير الطلبي البيع يكون غير ذلك وتقوم الوحدة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية.

كما تقوم الوحدة في إطار توسيع نشاطها ببيع المنتجات التي تشتريها من الغير من الأخرى وتهدف من وراء هذا إلى تحقيق أكبر ربح والسيادة في رأس مال الوحدة.

الجدول التالي يوضح منتجات ومبيعات الوحدة:

جدول رقم(08): منتجات ومبيعات الوحدة.

المواد المنتجة	المنتجات	المبيعات
الحليب	35195550 لتر	3512520 دج
حليب مبستر لبن	7144800 لتر	7110200 دج
الياغورت	775746 وعاء	772640 دج
وعاء سعته 125 مل	5873536 وعاء/125لتر	5823520 دج
وعاء سعته 1لتر	8519 وعاء/1لتر	8480 دج
الأجبان الطرية	1645680 قطعة	1545250 دج
قطعة 180غ	1050105 قطعة	1050000 دج
قطعة 90غ	2233500 قطعة	1616777 دج
المثلجات	599970 وحدة يوميا	581770 دج
اسكيمو	194216 وحدة يوميا	84218 دج
المادة الدسمة	16630 كلغ	15530 دج

المصدر: مصلحة الإنتاج.

المبحث الثاني: دراسة تحليلية للموارد البشرية والحوافز على مستوى الملبنة.

إن طبيعة الموضوع الذي تناولناه يضطرنا للتركيز على الموارد البشرية العاملة في المؤسسة وعليه فإننا نتعامل مباشرة مع المصلحة المكلفة بالعمال ونقصد بذلك مصلحة الموارد البشرية، إذ من خلال المقابلات التي أجريناها والوثائق التي تم الاطلاع عليها تمكنا من الحصول على مجموعة من المعلومات التي ساعدتنا في وضع دراسة تحليلية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة والامتيازات الممنوحة لها.

المطلب الأول: التوزيعات الاقتصادية والاجتماعية للعمال.

تتوفر الملبنة على فئة عمالية متنوعة ومختلفة سواء من حيث الجنس والعمر أو الأقدمية والمستوى العلمي. سنحاول فيما يلي توضيح ذلك:

1- التوزيع حسب العمر والجنس.

الجدول التالي يوضح توزيع عمال الملبنة حسب العمر والجنس.

جدول رقم(09): توزيع العمال حسب العمر والجنس

الجنس	ذكور	إناث	المجموع	النسبة
أقل من 25 سنة	03	01	04	%1.53
25 إلى 35 سنة	32	03	35	%13.46
35 إلى 45 سنة	162	01	163	%62.69
45 إلى 55 سنة	41	-	41	%15.76
55 إلى 60 سنة	15	-	15	%5.76
أكثر من 60 سنة	02	-	02	%0.76
المجموع	255	05	260	100

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة العمال التي تقل أعمارهم عن 35 سنة لا تتعدى 15.09% مما يوحي بقلة فئة الشباب على مستوى المؤسسة. في حين تشكل فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 35-55 سنة وهي فئة الكهول نسبة 78.45% بينما بلغت عند العمال الذين تفوق أعمارهم 55 سنة 6.46%.

من خلال هذه المعطيات يتضح أن المؤسسة تضم فئة عمالية كبيرة في السن مما يصعب في مهمة الإدارة التعامل معها من حيث التأثير فيها وتوجيهها من جهة، ومن جهة أخرى باعتبار أن نشاط المؤسسة معظمه عضلي مما يتطلب على المؤسسة الاعتماد على عنصر الشباب.

كما نلاحظ أن عدد الإناث قليل يكاد يذكر فنسبتها لا تتجاوز 2% وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة بالأساس وكذلك إلى عادات وتقاليد المنطقة وكذلك إلى بعد مكان تواجد الملبنة عن المناطق الحضرية مما يصعب امكانية تنقل العنصر النسوي للعمل في الملبنة.

2- توزيع العمال حسب الأقدمية:

إن الأقدمية في العمل لها من الأهمية البالغة في المؤسسة إذ تعبر عن استقرار اليد العاملة وفي حد ذاتها مؤشرا على استقرار المؤسسة. كما يجنبها تكاليف إضافية في حالة التوظيف كمصاريف التدريب والتعيين والجدول التالي يبين توزيع عمال الملبنة حسب الأقدمية.

جدول رقم(10): توزيع العمال حسب الأقدمية.

الأقدمية	عدد العمال	النسب المرافقة
أقل من 5 سنوات	12	%5.76
5 إلى 10 سنوات	50	%19.23
11 إلى 15 سنة	89	%34.23
16 إلى 20 سنة	83	%31.92
21 إلى 25 سنة	20	%7.69
26 إلى 30 سنة	04	%1.53
1 <30	02	%0.72
المجموع	260	%100

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية العمال تتراوح أقدميتهم بين 05 و19 سنة حيث بلغت نسبة العمال في هذا المجال 86.35% وهي نسبة جيدة وإيجابية لأن هذه الأقدمية تكسب العمال الخبرة والتجربة الميدانية وتبين مدى رضا العمال على الوضع العام في الملبنة وهذا يساعدهم على تحسين أدائهم وبالتالي تطوير الإنتاج كما ونوعا. لذلك وجب على المؤسسة الاعتماد على العمال ذوي الخبرة والتجربة الميدانية مع الحرص على دمج عنصر الشباب للاستفادة من الخبرات والقدرات الميدانية للعمال القدامى قبل إحالتهم على التقاعد وبذلك يواصلون مسيرة الإنتاج والعمل على تطويرها وتحسينها وفق ما يتطلبه التطور العلمي والتكنولوجي خاصة مع دخول الاقتصاد إلى السوق الذي يفتح المجال الواسع للمنافسة أمام الشركات الأجنبية في البلاد.

3 - توزيع العمال حسب المؤهل العلمي.

إن الملاحظ للمستويات العلمية والشهادات التي يحملونها العمال داخل المؤسسة يلاحظ تباينا في المستويات العلمية والشهادات التي يحملونها. كما أن المستوى الثقافي عامل مهم ومؤثر على نشاط المؤسسة لذا سنبين من خلال الجدول التالي توزيع العمال حسب مستواهم التعليمي داخل الملبنة:

جدول رقم (11): توزيع العمال حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	عدد العمال	النسب المئوية
بدون مستوى	42	%35.38
ابتدائي	88	%20.76
متوسط	61	%23.34
ثانوي	08	%03.07
تقني	33	%12.69
تقني سامي	06	%02.30
شهادة جامعية duea	04	%0.03
ليسانس أو ما يعادلها	05	%01.5
مهندس دولة	03	%0.03
المجموع	260	%100

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

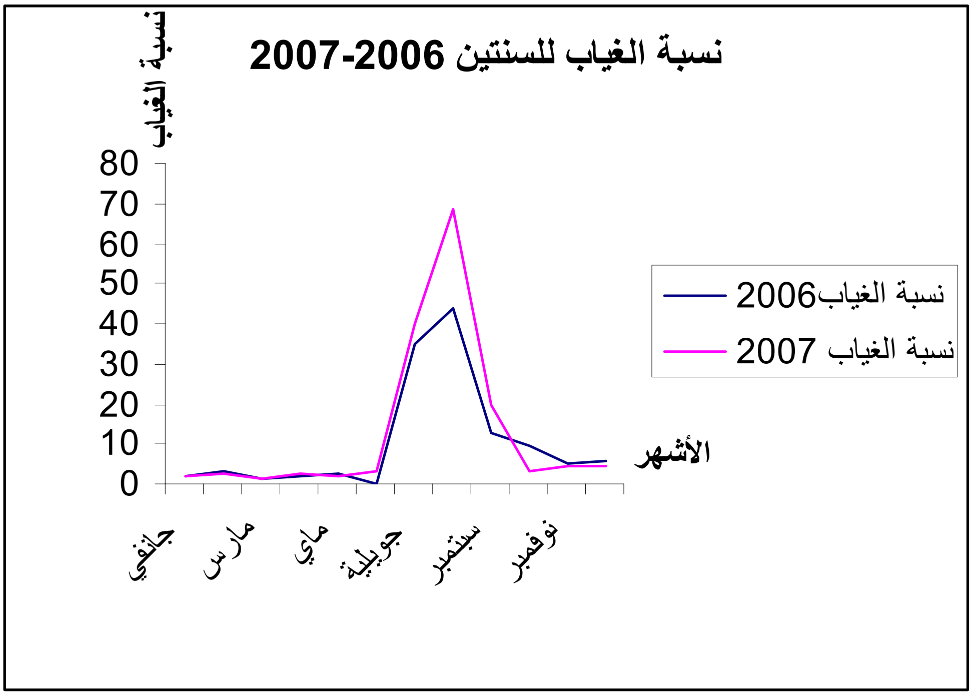
يظهر من خلال الجدول أن المستويات التعليمية للعمال متفاوتة حيث نجد أكبر نسبة تمثلها فئة أعوان التنفيذ وهم العمال بدون مستوى ثم تليها نسبة العمال ذوي المستوى المتوسط والابتدائي بمجموع قدره 79.48%، كما نلاحظ أن نسبة العمال الذين لهم مستوى تقني، ثانوي أو تقني سامي تقارب 18.06%، أما فيما يخص العمال ذوي المستوى الجامعي فقد تحددت نسبتهم بـ 2.36%.

وهذا التوزيع للمستويات راجع إلى كون عمال الورشات يمثلون نسبة كبيرة من العمال مقارنة بعمال الإدارة وهي الفئة التي لا تتطلب تأهيلا علميا كون النشاط يعتمد على الجهد العضلي منه على الجهد الفكري. في حين تقتصر مهام الإطارات في الإدارة من أجل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وعلى العموم هذا ناتج عن في الكفاءة العلمية على مستوى الملبنة مما يؤثر سلبا على العمال بسبب جهل الإدارة كيفية التعامل معهم.

المطلب الŨاني: معدل الŻياب والحوادث المŨنية.

إن التŻيبات والحوادث المهنية ŴاŲرة سيŐة في المŎسسة اŁنتاجية وتكون ناتجة بالدرجة الأولĬ عن تضمر العمال وعدم رضاŲم عن العمل الذĬ ينجم عن عوامل مŖتلفة كدوران العمل القيادة اŁشرافية وŹيرŲا من العوامل الأŖرĂ.وباعتبار ان المŎسسة قامت في 2005 بعدة إجراءات كالتقليل الكبير في عدد العمال والتŻيير في بعű أنظمة العمل سنحاول توضيح معدل الŻياب علĬ مستوĂ المŎسسة لسنتي 2006 و2007 علĬ التوالي وذلك من ŖĽل الجدول التالي:

ولتوضيح الجدول اكŨر نمŨله بيانيا علĬ الشكل التالي:



التعليق علĬ الرسم البياني:

نśحظ من ŖĽل الرسم البياني ان نسبة الŻيابات بين سنتي 2006 و2007 كانت متقاربة نوعا ما إذ نجد ان النسبة في 2007 مقارنة بسنة 2006 ماعدا في الشهور جوان وجويلية واوت وسبتمبر.

كما نśحظ ايضا تذبذب النسب لكل سنة علĬ حدة إذ ان المنحنĬ لم يŖذ شكś مستقرا. وأكبر نسبة للŻيابات تم تسجيلها في سنة 2007 في شهر اوت إذ فاقت 68% وفي نفس السنة في شهر مارس نسجل ادنĬ نسبة بلŻت 1.08%.

التفسير:

يمكن إرجاع ŲذŲ النتائج إلĬ اŁجراءات التي اتŖذŲا الملبنة للحد من ŴاŲرة التŻيب والتأŖر سواء كانت ŲذŲ اŁجراءات ردعية تتعلق بمراقبة العمال واوقات دŖولهم وŖروجهم من ŖĽل نظام

حيث يشرف على تنفيذها أعوان الأمن والرقابة أو تلك التي تتعلق بتوفير وسائل المواصلات للعمال من وإلى الملبنة والعمل المستمر في تحسين ظروف العمل مما أدى إلى انضباط العمال في مواعيد عملهم.

أما عن الفترة الممتدة بين جوان وسبتمبر فهي فترة العطل السنوية فمعظم العمال يأخذون عطلهم في هذه الفترة.

بعد التعرف إلى ساعات الغياب الشهرية ولمعرفة طبيعة الغيابات لسنة 2007 وضعنا الجدول التالي:

جدول رقم(13): طبيعة الغيابات.

طبيعة الغيابات	عدد ساعات الغياب	النسبة المرافقة
الأمراض	6712	%10.36
حوادث العمل	1600	%2.47
العطل والإجازات	56304	%68.67
غيابات غير قانونية	120	%0.20
المجموع	64436	%100

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي نسبة العطل بـ68.47% ثم تأتي نسبة الأمراض بفارق كبير جدا بنسبة 10.36% أما عن الحوادث العمل والغيابات غير القانونية فجاءت بنسبة قليلة فالأولى كانت 2.5% وبلغت الثانية 0.20%.

يعود ارتفاع نسبة العطل والإجازات نتيجة للوائح والقوانين المعمول بها في المؤسسة وميل تمنحها إلى العمال، كما أن الغيابات الغير القانونية والحوادث المهنية يعود انخفاضها إلى الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة كنظام المراقبة والأمن الموضوع والعقوبات المسلطة في حالة الغياب وكذا أقدمية العمال يتيح لهم الخبرة في كيفية التعامل في الورشات.

عن أسباب الغياب يربط العمال ذلك بالدرجة الأولى المرض ثم بمختلف العوامل والمشاكل المتعلقة بالعمل التي تؤثر على العامل وتجعله متضمرا وغير راضي عليه مما يدفعه إلى التغيب عن العمل بحجة المرض. فيما يرتبط البعض بالعوامل الخارجة عن نطاق العامل كالمشاكل العائلية وغيرها.

إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن الانضباط لا يعني أن ذلك نابع من رغبة الفرد في حد ذاته أو أنه يستهلك كل هذا الوقت في العمل، بل بالعكس قد يكون هذا الانضباط نتيجة سياسة تتبعها الملبنة مع الموظفين إذ أن أي تأخر أو غياب سيؤدي بصاحبه إلى الخصم والمساءلة وما إلى ذلك من إجراءات مقلقة ومملة يستطيع العامل تفاديها بانضباطه.

المطلب الثالث: الحوافز على مستوى الملبنة.

تتمثل الحوافز الممنوحة للأفراد بملبنة عريب في نوعين من الحوافز: حوافز مادية وحوافز معنوية.

1- **الحوافـــز الماديـــة :**

تتمثل الحوافز المادية أساسا في الأجر والمكافآت والعلاوات والتعويضات المرتبطة به وكذلك في الخدمات والمزايا المقدمة للعاملين. سنحاول توضيح ذلك من خلال الاتفاقية الجماعية للعمل.

أ- الأجر

تدفع ملبنة عريب الأجر للعمال في شكل أقساط مالية في كل شهر حيث يوضح كشف الأجر المحرر من طرف المؤسسة مبلغه. وكذلك العناصر المكونة له كما تنفذ الاقتطاعات من الأجور خلال كل عملية دفع والقيام بما يلي:

- الاقتطاع القانوني من الأجور والمتعلق بالضرائب والرسوم الضريبية وتسديد اشتراك الضمان الاجتماعي.
- الاقتطاع الناتج عن غياب أو تأخر غير مبرر.
- الاقتطاع عن العقود المختلفة أو التسديدات للمؤسسة (سلفيات).
- الاقتطاع الناتج عن تسديدات مختلفة التعويضات الناتجة عن إلحاق أضرار بأدوات أو لوازم المؤسسة.

كما تلتزم الملبنة بتقديم كل المعلومات المرتبطة بمختلف العناصر المكونة لمبلغ رواتب العمال ليتمكنوا من فهمه والاطلاع عليه.

***هيكل الأجور**

يتكون هيكل الأجور بمؤسسة ملبنة عريب من المكونات التالية:

- **جزء ثابت:** هو الأجر القاعدي الشهري الناتج عن التصنيف المهني لمنصب العمل المشغول وهو مضمون لكل عامل يؤدي عمله مقابل ذلك في الوقت والنوعية والكمية طبقا لمتطلبات منصب العمل ومعايير وبرامج العمل.

وحسب المادة 94 من الاتفاقية الجماعية تصنف مناصب العمل إلى أربع مجموعات:

المجموعة الأولى:

* **التنفيذ :** تتكون من ثلاث فئات مرقمة من 9 إلى 11 تتضمن كل واحدة منها ثلاثة أقسام.

المجموعة الثانية:

* **التحكم :** تتكون من أربع فئات مرقمة من 12 الى 14 تتضمن كل واحدة منها 4 أقسام.

المجموعة الثالثة:

* **الإطارات:** تتكون من ثلاث فئات مرقمة من 15 إلى 17 تتضمن كل واحدة منها خمسة أقسام.

المجموعة الرابعة:

* **الإطارات السامية :** تتكون من أربع فئات مرقمة من 18 إلى 20 تتضمن كل واحدة منها خمسة (5) أقسام.

- جزء متغير: يحتوي الشطر المتغير على عناصر الراتب المرتبطة بالعلاوات والتعويضات والزيادات:

- العلاوات المسددة من أجل تجربة الأجير أو تلك المتعلقة بالظروف الخاصة بالعمل وبالأخص في العمل بالتناوب تعويض الأضرار، علاوة الإلزام أو البقاء بما في ذلك الإلزام على العمل الليلي.
- تعويض المناصب المسددة نتيجة للخضوع الخاص للعامل إلى المؤسسة ويتكون هذا التصنيف من 20درجة ويرمي نموذج تصنيف الوظائف إلى تحديد الأجور القاعدية الواردة في الاتفاقية الجماعية، وقد تم تجزئة هذا التصنيفات حسب المجموعات الجماعية والمهنية المكونة للمؤسسة إلى أربعة مجموعات معرفة كما يلي:
  - المجموعة الأولى وهي مناصب التنفيذ: درجة التصنيف من 1 إلى 11.
  - المجموعة الثانية وهي مناصب التحكم: درجة التصنيف من 12 إلى 14.
  - المجموعة الثالثة وهي إطارات: درجة من 15 إلى 17.
  - المجموعة الرابعة وهي إطارات سامية: 18 إلى 20.

ويعتبر الأجر القاعدي الأساسي الذي يستعمل لحساب العلاوات والتعويضات وذلك كنسب مئوية من الأجر القاعدي.

- **الأجر المتغير :** ويتكون من الجزء من المكونات أو العلاوات التالية:

- **علاوات الإطعام :** هي علاوة تتعلق بتوفير الإطعام للعمال غير القادرين على الالتحاق بمسكنهم العادي لتناول وجبتهم، وفي حالة عدم تقديم هذه الخدمة يسدد المبلغ اليومي لعلاوة الإطعام شهريا في كشف الأجور ويحدد هذا المبلغ بـ (150دج)، وهو تدفع إلا لأيام العمل الفعلية .
- **علاوة الصندوق:** تهدف علاوة الصندوق إلى تغطية إخطار ناتجة عن تسيير الصندوق في بعض الحالات المحدودة وتمنح للعمال الذين يستعملون في وظيفتهم النقود ويضمنون تسييرها وتحدد المبالغ الممنوحة كما يلي:
- **المستوى الأول:** المال المتداول /اليوم = 150000دج إلى 300000 دج وهنا علاوة الصندوق هي 1000دج/الشهر.
- **المستوى الثاني:** المال المتداول /اليوم = 300000 دج إلى 490000 دج وهنا علاوة الصندوق هي 2000دج/الشهر.

- **المستوǌ الǂالث:** عندما يǖوق المال المǓ ƒ ǓǷ 500000 دǅǅ/اليوم فǐن عǈǄوة الǓ نǋوق ǋǅي 3000دǅǅ/الشهر.

- الساعات الǄضافية: تǟتبر ساعات الǟمل الǄضافية التي تǖوق في مجموعها المدة الأسبوعية القانونية ǐو المدة المǟتبرة مǟادلة لها Ǘ ساعات عمل إضافية ويǆƔ راتبها بنسبة الǄيادة كما يلي :

- 50% بالنسبة لأربǖ ساعات الأولǍ.
- 75% بالنسبة للساعات الǄضافية الأكǂر من ǐربǖ ساعات.

وفي كل الأƔوال Ǘ يمكن ǐن تتجاوƨ ساعات الǟمل الǄضافية 20% من المدة القانونية للǟمل و12ساعة في اليوم.

- عǈǄوات المردود الǅردي: ǋǅي عǈǄوات مرتبطة بالمردود الǖردǎ وتهدƨ إلǍ تƔسينǅ وتكون فǓلية ǎǐ كل ǄǄ ƚ ǐشهر وتدفǖ شهريا ويƔسƔ علǍ ǐساƩ مقاييƩ: كƔجم الǟملǗ جودة الǟملǗ المواǗبةǗ السلوǅǅǗ وتǓل نسبة ǋǅذا الǟǈǄوة إلǍ **10%** من الأجر القاعدǎ.

- تعويƒ الأضرار: يستǖيد من ǋǅذا التǟويƯ كل عامل مǟين في منǓƔ عمل ǄƔ يكون ǗروƧ الǟمل فيǅ متǟبة وƓير ǓƔية ǐو تشكل ǓǷطرا ولم تكن مǷƔوذة في اƔǆساƔ عند تƔديد كل منǓƔ عملǗ واƔد الأǓǷ للنسبة الكلية لتǟويƯ الأضرار ǋǅي 14% من الأجر القاعدǎ الǓ ƒ ǷǶ بمنǓƔ عمل المǟني بالأمر.

- **عǈǄوة النقل:** تشمل تǟويƯ مǓاريƧ النقل التي يدفǟها الǟامل لǄلتƔاق بالمƊسسة وتتراوƟ ǋǅذا المنƔة بين660 و1460 دينار وتدفǖ علǍ ǐساƩ المسافةǗ بين مقر إǷامة الǟامل ومكان الǟمل. علǍ الشكل التالي:

* من 2 إلǍ 5 كلم يقدر التǟويƯ بـ ǜǙ 660 دǅǅ/ الشهر.
* من 6 إلǍ 10 كلم يقدر التǟويƯ بـ ǜǙ 860 دǅǅ/ الشهر.
* من 11 إلǍ 15 كلم يقدر التǟويƯ بـ ǜǙ 1060دǅǅ/الشهر.
* من 16 إلǍ 20 كلم يقدر التǟويƯ بـ ǜǙ 1260 دǅǅ/الشهر.
* ǐكǂر من 21 كلم يقدر التǟويƯ بـ ǜǙ 1460 دǅǅ/الشهر.

- مǓاريف المǅǅمة(تعويƒ تكاليف المǅǅمة): ǋǅي عǈǄوة يستǖيد منها الǟامل في إطار مهمة مǭمورة من طرƧ المƊسسة بالقيام بتنقل في شǟاع Ǘ يقل عن 50 كلم من مكان عملǅǅ الǟادǎ ولمدة تساوǎ ǐو تقل عن 30 يوم وتتضمن ǋǅذا الǟǈǄوة تǥطية المǓارƧ التي يتƔملها الأجير من إطǟام وإيواƇ كالǄتي:

* الǥذاƇ يقدر بـ ǜǙ 400 دǅǅ/اليوم.
* الǟشاƇ يقدر بـ ǜǙ 400 دǅǅ/اليوم من الساعة الǂامنة ليǄǘ.
* الǄيواƇ يقدر بـ ǜǙ 1500 دǅǅ/اليوم من منتǓƧ الليل إلǍ السادسة ǓباƔا.

- **علاوة الحصيلة :** تنشأ علاوة الحصيلة في حالة الأشغال الغير العادية والمنجزة بمناسبة تحرير حصيلة المؤسسة وتدفع هذه العلاوة للعمال المدعوون للقيام بهذا النوع من الأشغال ويتراوح من 5000 إلى 10000 دينار جزائري.
- **علاوة المسؤولية:** تمنح هذه المنحة لمكافأة كل مسؤول شغل منصب ذو المسؤولية وتكون على النحو التالي:
  * المدير يمنح له 30% من الأجر القاعدي.
  * المساعد يمنح له25% من الأجر القاعدي.
  * المدقق يمنح له25% من الأجر القاعدي.
  * نائب المدير يمنح له 25% من الأجر القاعدي.
  * المساعد التقني يمنح له 20% من الأجر القاعدي.
  * رئيس مصلحة يمنح له 20% من الأجر القاعدي.
- **علاوة مصاريف الوظيفة:** هي علاوة تمنح للإطارات والإطارات السامية وتهدف إلى تعويض المصاريف الشخصية المرتبطة بالتزامات ومهمات المؤسسة وتقدر قيمة هذه العلاوة إلى نسبة 10**%** من الأجر القاعدي ويتم تسديدها تبعا لوقت الحضور.
- **علاوة القيادة:** تهدف هذه العلاوة إلى تحفيز تأثيرات القيادة السليمة على فوج من الأجراء بهدف الإنجاز الحسن لمخططات المؤسسة وتحدد علاوة القيادة حسب نسبة مئوية من الأجر القاعدي وتتراوح بين 5 إلى 10**%**.

تتوزع حسب عدد الأجراء تحت القيادة وذلك كما يلي:

* من 01 إلى 05 إجراء 05 **%**.
* من 06 إلى 10 إجراء 07%.
* من 11 إلى 19 إجراء 09%.
* من 20 فما أكثر إجراء 10%.

- **علاوة الجرد:** تمنح علاوة الجرد للعامل الذي يقوم بعملية الجرد وتقدر هذه المنحة بـ5000دج.
- **علاوة الإبداع:** تمنح للعامل الذي يساهم في تحسين طريقة أو إنتاجية المؤسسة أو ما يتعلق بها وتحدد الإدارة المنحة المناسبة لذلك.
- **علاوة العمل التناوبي:** هم العمال الذين يعملون على شكل فرق متعاقبة أو عمل تناوبي بنظام مستمر أو غير مستمر حيث يستفيدون من تعويض يحسب على شكل الأجر القاعدي وفق مايلي:

1- نظام 3*8 مستمر: هو نظام يضمن فيه الإنتاج أو الخدمات 24ساعة على 24ساعة كل أيام الأسبوع وأيام الراحة الأسبوعية القانونية وأيام الأعياد.

2- **نظام 3*8 غير مستمر:** وهو نظام يضمن فيه الإنتاج و الخدمات 24ساعة على 24ساعة مع توقف خلال أيام الراحة الأسبوعية.

3- **نظام 2*8 مستمر:** وهو نظام يضمن فيه الإنتاج و الخدمات 16ساعة على 24ساعة كل أيام الأسبوع وأيام الراحة الأسبوعية.

4- **نظام 2*8 غير مستمر:** وهو نظام يضمن فيه الإنتاج و الخدمات 16ساعة على 24ساعة مع توقف خلال أيام الراحة الأسبوعية.

و يحدد النظام المطبق في النسب التالية:

* الخدمة المستمرة 25% من الأجر القاعدي الشهري.
* الخدمة النصف المستمرة 15% من الأجر القاعدي الشهري.
* الخدمة الغير المستمرة 10% من الأجر القاعدي الشهري.

ب- المزايا والخدمات:

يكمن هدف الخدمات الاجتماعية في المشاركة في الرفع من المستوى المعيشي للعامل وعائلته وإلى تطوير شخصيته وهذا بتسهيل حياته اليومية وتحسين بنيته البدنية والمعنوية وكذا بالنسبة لعائلته وهذا عن طريق تكميل مرتباته تحت شكل خدمات المتمثلة في الصحة والسكن والثقافة والترفيهات

وسنتطرق إلى توضيح الخدمات التي تقدمها ملبنة عريب:

- العطل والراحة القانونية:

لقد حدد النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية الراحة الأسبوعية بيوم واحد في الأسبوع وهو يوم الجمعة لكل عامل باستثناء العمال الذين يعملون حسب نظام العمل المتناوب (2×12 أو 3×8) فإن يوم الراحة يحدد بالتناوب على طول أيام الأسبوع.

أما فيما يخص العطل المدفوعة الأجر فقد نصت الاتفاقية الجماعية على العطل المدفوعة الأجر التالية:

* العطل السنوية.
* عطل الأحداث أو المناسبات العائلية (زواج، وفاة ...الخ)
* عطل خاصة مدفوعة الأجر للقيام بمهام أو دورات تدريبية أو عمل نقابي أو بالقيام بفريضة الحج
* عطل الأمومة.

- الخدمات الاجتماعية:

تتمثل الخدمات الاجتماعية المقدمة للأفراد بملبنة عريب في الميادين التالية:

* المساعدات الاجتماعية للعمال وبالأخص السلفيات والهبات الاجتماعية، شراء ألبسة وأدوات مدرسية ...الخ

* الخدمات في الميادين الحيوية التجارية مع الأطباء من الأماكن الأساسية لإقامة العمال.
* النشاطات الثقافية والترفيهية والسياحية وأمسيات مسرحية وموسيقية ....الخ.
* الرياضة الجماعية.

تهدف هذه الخدمات الاجتماعية بملبنة عريب إلى المساهمة في تحسين مستوى المعيشة وتقديم ظروف حياة أفضل للعامل بالإضافة إلى تحسين العلاقات الاجتماعية والمهنية للعمال وتدعيم روح ثقافة المؤسسة لديهم.

- تأمينات على حوادث العمل وامتيازات الإحالة على التقاعد:

تتكفل المؤسسة بجميع المصاريف الطبية للمصابين أثناء عمل بالمؤسسة لدى المؤسسات ومراكز العلاج بالجزائر بما في ذلك المراكز الخاصة. كما ينظم في مكان العمل للعمال المتقاعدين من أجل تحصيل منحهم المادية والمعنوية ويبقى العمال المحالين على التقاعد يستفيدون من كل الامتيازات الاجتماعية وتحدد هذه الامتيازات من طرف لجنة وفي إطار الميزانيات الاجتماعية السنوية.

- تحسين ظروف العمل:

لضمان السير الحسن للعمليات الإنتاجية ولتشجيع العمال وتحفيزهم على العمل تعتمد المؤسسة على إجراءات وتدابير هامة تتعلق بتحسين ظروف ومناخ العمل وتتمثل هذه الإجراءات في الأنشطة التالية:

* تنظيم وتخطيط مكان العمل.
* توفير الإضاءة والتهوية المناسبة.
* توفير الأجهزة الوقائية للعمال من ألبسة وأحذية وخوذات ...الخ وهي إلزامية أثناء العمل.
* توفير أماكن للمكتب ومرشات بالمياه الساخنة في أماكن العمل غير الحيوية وغير النظيفة.
* منع كل شخص أجنبي للدخول إلى أماكن العمل دون رخصة.
* وضع إشارات خطر وتوجيه للدخول إلى ورشات العمل.
* الصيانة الدورية والفعالة لوسائل الإنتاج.

- الخدمات الصحية(الفحوصات الطبية وطب العمل):

تتوفر ملبنة عريب على مركز لطب العمل فيه يتكفل طبيب مختص بزيارة الملبنة مرة في كل أسبوع للقيام بأعمال الوقاية والعلاج الخاصة بالعمال وفي غيابه يعوضه ممرض. يسعى طب العمل بالمؤسسة إلى تحقيق:

* التربية والمحافظة على الحالة الجيدة للعمال في كل المهن من أجل رفع مستوى قدرات العمال والإبداع بالمؤسسة

* وقاية وحماية العمال من الأخطار التي تؤدي إلى فقدان العمل أو أمراض مهنية وكل ما يخص صحة العمال.

* التعرف ومراقبة العوامل التي تؤثر على صحة العمال في أماكن عملهم من أجل التقليل منها أو عدمها.

* وضع العمال في وظائف تتلاءم مع قدراتهم الفيزيولوجية والنفسية.

* تقييم المستوى الصحي للعمال في أوساط عملهم.

* المساهمة في المحافظة على البيئة.

ولضمان تحقيق الأهداف السابقة لطب العمل تقوم المؤسسة بفحوصات طبية دورية واستثنائية وتتمثل هذه الفحوصات فيما يلي:

- **فحوصات طبية عند التوظيف:** هذا الفحص إلزامي وواجب للدخول إلى أي منصب عمل، أين يتم قبول أي مترشح في وظيفة إلا إذا ثبت قدرته على العمل وأنه سالم من كل الأمراض أو العلل التي تتنافى مع المنصب المراد شغله.

- **فحوص الوقاية ومتابعة صحة العمال:** يتم هذا الفحص لتقصي الأمراض المهنية للعمال المعرضون لهذه الأمراض من جراء الأشغال الخطيرة غير الملائمة للصحة أو المضرة بها أو من أجل معرفة الأمراض المعدية التي يحملها العمال لضمان سلامة المنتجات خاصة مشتقات الحليب التي تتطلب سلامة صحية كاملة وخالية من الأمراض المعدية.

- **فحص طبي سنوي:** وهو فحص إلزامي لجميع العمال بالمؤسسة مرتين في السنة وذلك من أجل ضمان سلامة العامل والمنتج من كل الأضرار.

- **التسهيلات الاجتماعية:** تهدف التسهيلات الاجتماعية المقدمة إلى تحقيق الرضا للعمال وخلق الدافعية لديهم وتتمثل هذه التسهيلات أساسا في أن:

* تضمن ملبنة عريب النقل لعمالها ذهابا وإيابا من مقر عملهم إلى مكان العمل وفي حالة تعذر المؤسسة على نقل عمالها تقدم لهم علاوات أو تعويض النقل.

* توفر الملبنة مطعم مهيأ من أجل تقديم وجبات ساخنة وسريعة للعمال في أوقات الراحة الأسبوعية.

2- الحوافز المعنوية:

تتمثل الحوافز المعنوية في ملبنة عريب في فرص الترقية وبعض ما يقدم للعمال من استحقاقات.

- الترقية: حيث تعتبر إحدى أهم وسائل التحفيز المعنوي وتعني التنقل من مستوى تأهيلي إلى مستوى أعلى أكثر ويترتب عنها في ذلك عادة تحسين في الأجر وارتفاع المستوى الوظيفي للفرد، ولقد نصت الاتفاقية الجماعية على شروط وكيفيات الترقية والمتمثلة فيما يلي:

* ارتباط الترقية بشغور منصب العمل.

* ارتباط الترƿية بنتاƲƜ تقييم المسƚول المباشر للكƢǗات المهنية.

* ارتباط الترƿية باستƮقاق المترشƮين للمنƬƤ.

ƗƢ عن كيƽية الترƿية فيمكن تƬنيƽها في نوعين :

* **الترقية في نƽƽ المنƬب:** إذا كان لمنƬƤ الƸمل عدة مستويات تƽƮيلية يتم التقدم من مستوƽ إلƤ آƢر إذا ƗƦبت الهرم السلمي Ɨن ƢǾƲ اكتساƤ وتƮكم واسƴ في المنƬƤ ƢƤ مما يƚدƽ إلƤ تƮسين الأداƢƐ وفي ƢǾƲ الƮالة يستƽيد الƽرد المترƿي من درجة والتي تضمن ƢǼ ƢƗجرا يساوƽ Ɨو ƗعلƤ من ذƢƃ الذƽ في ƢǾƱƽ الأƬلية.

***الترقية في حالة شƸور منƬب ذو تƬنيف أعلƢǗ:** تƮƬل ƢǾƲ الترƿية في ƢƮلة ضرورية عند شƸور منƬƤ عمل ƢƤ وشƸل ƢǾƲ المنƬƤ ضرورƽ للسير الƮسن للƸمل بالمƚسسة كما يƬنƽ الƸامل المترƿي في ƢǾƲ الƮالة بƸد تثبيت ƮسƤ ƢƽƳƲ المنƬƤ الجديد باƽتراƭ كتابي مبرر ومƮرر من الهرم السلمي ƢƤ كما تƦدƽ ضمن الƮوافز المادية.

- كما تقوم المƚسسة بتقديم ƢƸƦ شهادات التقدير والأوسمة الشرفية لتكريم الƸمال الأوفياƢƐ للمƚسسة وذƢƃ في مناسبات مƮددة مƦل في عيد الƸمال ƢƤ تاريƣ إنشاƢƐ المƚسسة.

- باƢǗضافة إلƤ عمل إدارة المƚسسة علƤ استشارة وƢƦƟ ƢƸƦ ƢƐƢ الƸاملين فيما يƦƢ ƽ القضايا المتƸلقة بالمƚسسة.

المبحث الثالث: تحليل العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

سنحاول في هذا المبحث تحليل العلاقة بين الحوافز المقدمة للعاملين في ملبنة عريب ومدى رضاهم عن بيئة العمل الوظيفية وذلك من خلال توضيح الطريقة المتبعة في الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان المتحصل عليها.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة.

بناء على طبيعة المعلومات التي يراد جمعها وتبعا لأسلوب البحث المتبع ووفقا للإمكانيات المادية المتاحة والوقت المسموح به ومن أجل تحقيق هذه الدراسة اعتمدنا على أسلوب "الاستبانة" في جمع المعلومات وذلك نظرا لعدم توفر المعلومات المتعلقة بالموضوع في شكل بيانات منشورة.

وقبل التطرق إلى نتائج الاستبيان سنقوم أولا بتقديم شرح لطريقة الدراسة والأسلوب المستعمل في الاستبيان من أجل شرح نتائجه حول الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في ملبنة عريب على النحو التالي:

1- عناصر الاستبيان:

بالاعتماد على دراسات وبحوث سابقة(عارف بن ماطل الجريد، "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي"، جامعة نايف للعلوم الأمنية) تم إعداد الاستبانة التي تتكون من جزئين(الملحق رقم 1):

- الجزء الأول يتكون من المتغيرات المستقلة عن الدراسة وهي التي تتعلق بالجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في الوظيفة، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي.

- الجزء الثاني يتكون من المتغيرات التابعة للدراسة يتضمن 45 عبارة موزعة على ثلاث محاور:

* محور الحوافز المادية يتكون من 12 عبارة.
* محور الحوافز المعنوية يتكون من 12 عبارة.
* محور البيئة الوظيفية يتكون من 21 عبارة.

يقابل كل عبارة من عبارات المحور الأول والثاني عبارة من العبارات التالية: (دائما- غالبا- أحيانا- نادرا- لا تستخدم إطلاقا) وقد تم اعطاء كل عبارة من العبارات درجة ليتم معالجتها إحصائيا على التوالي(5، 4، 3، 2، 1).

ويقابل كل عبارة من عبارات المحور الثالث عبارة من العبارات التالية: (راض جدا، راض، راض إلى حد ما، غير راض، غير راض إطلاقا) وقد تم اعطاء كل عبارة درجة للمعالجة الإحصائية على التوالي(5، 4، 3، 2، 1).

تم الاعتماد في إعداد الاستبانة على الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال وتم استخدام مقياس ليكرت ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات الـ (45).

كما تم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ثم نقسمه على عدد الفئات فنحصل على (4/5=0,8)، ثم نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى كالتالي:

* من 1 إلى 1,8 تمثل (غير راض على الإطلاق/ لا تستخدم إطلاقا).
* من 1,81 إلى 2,6 تمثل (غير راض/ قليلا).
* من 2,61 إلى 3,4 تمثل (راض إلى حد ما/ أحيانا).
* من 3,41 إلى 4,2 تمثل (راض/ غالبا).
* من 4,21 إلى 5 تمثل (راض جدا/ دائما).

2- عينة الدراسة:

تم توزيع إستبانة على العاملين في ملبنة عريب واللذين اختيروا عشوائيا، فكان حجم العينة المختارة (80) فردا استجاب منهم (67) عاملا، أي ما يعادل 25.75% من إجمالي الأفراد العاملين في الملبنة والمقدر عددهم بـ (260) عاملا.

3 - الأدوات المستخدمة في التحليل:

بعد أن تم بناء الاستبانة كما تقدم، تم جمع الاستمارات دون الإشارة إلى اسم الشخص الذي ملأ الاستمارة، وذلك تأكيدا لموضوع السرية والموضوعية في المعلومات، حيث تم الاعتماد في تحليل المعطيات على برنامج **EXCEL** لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ثنائية الأبعاد لتسهل عملية المقارنة والتحليل(الملحق رقم2)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي يرمز لها باختصار(**spss**) وذلك من أجل حساب:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة الأساسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معاملات نموذج الانحدار المتعدد، بالإضافة إلى قيم ستيودنت لهذه المعاملات.
- معامل الارتباط لتحديد نوعية وطبيعة العلاقة بين متغيرات النموذج المتعدد.
- معامل التحديد لتفسير العلاقة بين متغيرات النموذج المتعدد.

4- إحصائيات حول عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة:

في الجدول التالي تم توضيح الإحصائيات التي تخص عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة و المعتمدة في عملية جمع المعلومات.

جدول رقم (14): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة في الدراسة.

العينة	العدد الموزع	العدد المسترجع	الاستبيانات المعتمدة في الدراسة	النسبة المئوية للاستبيانات المسترجعة
إطارات	11	11	11	%16
أعوان تحكم	37	14	28	%21
أعوان تنفيذ	32	42	28	%63
المجموع	80	67	67	%100

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالاستبيان.

1- النتائج المتعلقة بعينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة (الجنس – العمر – الحالة الاجتماعية – مدة الخدمة الحالية – المستوى التعليمي – الفئة المهنية) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	63	%94
أنثى	4	%6
المجموع	67	%100

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من الجدول رقم(15) **أن**(63) عاملا من عينة الدراسة يمثلون نسبة94 %من إجمالي عينة الدراسة وهم ذكورا في حين أن (4) منهم يمثلون نسبة 6%وهم إناث .

جدول رقم(16): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر.

العمر	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	3	%5
من 25 ألى 35 سنة	16	%23
من 35 إلى 45 سنة	24	%36
من 45 إلى 55 سنة	14	%21
من 55 إلى 65 سنة	10	%15
أكثر من 65 سنة	-	-
المجموع	67	%100

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من جدول متغير العمر أن (24) عاملا من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 36% تتراوح أعمارهم مابين 35 إلى 45 سنة وهم الفئة الأكثر في عينة الدراسة، ثم يليها (16) عاملا يمثلون مانسبته 23% من عينةالدراسة، مقابل (14) منهم يمثلون ما نسبته 21% بين 45 إلى 55 سنة، في حين أن (3) يمثلون ما نسبته 5 % من إجمالي عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة.

جدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة وفق الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة
أعزب	3	%5
متزوج	64	%95
مطلق	-	-
أرمل	-	-
المجموع	67	%100

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال جدول الحالة الاجتماعية أن معظم أفراد العينة متزوجون حيث قدر عددهم ب(64) عاملا بنسبة95% من إجمالي عينة الدراسة، في حين أن (3) عمال منهم يمثلون مانسبته 5% من عينة الدراسة عزاب، مع انعدام للمطلقين والأرامل.

جدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المدة في الخدمة الحالية.

مدة الخدمة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	4	%6
من 6 إلى 10 سنوات	21	%31
من 11 إلى 20 سنة	24	%36
أكثر من 21 سنة	18	%27
المجموع	67	%100

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال جدول المدة في الخدمة الحالية أن هناك تنوعا من خلال تشكيلة العينة فهناك المتوسط (أقل من10 سنة) و هناك القديم (أكثر من 20 سنوات) وبين هذا وذاك سوف يتم استخلاص أهم معالم الرؤية المختلفة للموظفين على اختلاف مدتهم في الخدمة اتجاه المؤسسة حيث كانت النتائج كالتالي:

(24) عاملا من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته36% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح مدة خدمتهم في الملبنة مابين11 إلى 20 سنة وهم الفئة الأكثر نسبة في العينة، ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح مدة خدمتهم من 6 إلى 10سنوات بـ (21) عامل بنسبة31% مقابل (18) عامل بنسبة 27% من عينة الدراسة أكثر من21 سنة، وهذا مايجعل العمال يكونون اعتبارات واتجاهات نحو عملهم. ثم تأتي الفئة الأقل من 5 سنوات بـ (4) عمال بنسبة 6% وهي الفئة الأقل في العينة.

جدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
بدون مستوى	12	%18
ابتدائي	24	%36
متوسط	7	%10
ثانوي	13	%20
جامعي	11	%16
المجموع	67	%100

المصدر: من إعداد الطالب.

جدول رقم (20): توزيع عينة الدراسة وفق الفئة المهنية.

الفئة المهنية	التكرار	النسبة
إطار	11	%16
أعوان تحكم	14	%21
أعوان تنفيذ	42	%63
المجموع	67	%100

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدولين السابقين رقم (19) و(20) يتوضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي والمنصب الذي يشغله أفراد العينة في أن أغلبية المستجوبين من خلال الاستبيان هم من التنفيذيين ذوي مستوى يتراوح بين الثانوي ودون المستوى بنسبة 63% من المجموع الكلي بالإضافة إلى 21% من أعوان التحكم بمستوى ثانوي و16% من الإطارات ذوي المستوى الجامعي كما هو موضح أعلاه بالتالي فأفراد العينة تمس جميع المستويات التنظيمية بالإضافة إلى مختلف التخصصات في مستواهم التعليمي.

2- النتائج المتعلقة بأنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين:

السؤال الأول: كيف يتم توزيع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في ملبنة عريب.

لقد تم هيكلة إجابات العمال في شكل إجابات محتملة وذلك حسب منهج الاستبيان المعتمد. من أجل تحليل النتائج تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة على محور الحوافز المادية والنتائج يوضحها الجدول الموالي:

[illegible] (21): [illegible]

رقم العبارة	العبارة	التكرار p	درجة الاستخدام							
	الحوافز المادية	النسبة %	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا تستخدم إطلاقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	الأجر	p	45	20	ù	2	ù	4,61	0,65	1
		%	67	30	ù	3	ù			
3	التأمين الصحي	p	40	15	2	10	ù	4,27	1,08	2
		%	60	22	3	15	ù			
2	العلاوات الدورية	p	30	12	9	16	ù	3,84	1,23	3
		%	45	18	13	24	ù			
6	تحسين ظروف العمل المادية	p	18	20	11	13	5	3,49	1,28	4
		%	27	30	16	19	8			
8	منح بدل نقل	p	23	12	7	ù	25	3,12	1,75	5
		%	34	18	10	ù	38			
12	المواصلات (من البيت إلى العمل)	p	18	20	ù	ù	29	2,94	1,77	6
		%	27	30	ù	ù	43			
11	العلاوات الاستثنائية	p	ù	ù	13	20	34	1,78	0,33	7
		%	ù	ù	19	30	51			
5	المكافآت	p	ù	5	9	16	37	1,69	0,78	8
		%	ù	8	13	24	55			
4	الترقية (مع الزيادة في الأجر)	p	ù	3	8	11	45	1,54	0,87	9
		%	ù	5	12	16	67			
7	مكافأة العمل الإضافي	p	ù	ù	9	13	45	1,46	0,72	10
		%	ù	ù	14	19	67			
9	الفروق	p	ù	ù	9	10	48	1,42	0,68	11
		%			14	15	71			
10	الإسكان	p	ù	ù	ù	ù	67	1	0	12
		%	ù	ù	ù	ù	100			
	المتوسط العام لرأي العاملين في الحوافز المادية بملبنة عريب							2,59	0,89	

المصدر: [illegible]

نتائج الجدول رقم (21) الموضحة أعلاه تفيد أن أفراد العينة إجمالا يرون أن الحوافز المادية تستخدم بطريقة قليلة للعاملين بملبنة عريب حيث بلغ المتوسط الكلي لمدة رأي أفراد العينة في الحوافز المادية المقدمة للعاملين (2,59 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من1.81 إلى 2.60) وهي الفئة التي تشير من خيار قليل على أداة العينة مما يوضح بأن أفراد العينة يرون أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين.

كما يظهر من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد العينة على الحوافز المادية المقدمة للعاملين بملبنة عريب مابين موافقتهم على أن بعض الحوافز المادية تقدم دائما للعاملين وموافقتهم على أن حوافز مادية أخرى لا تستخدم إطلاقا في حين حوافز أخرى تقدم غالبا وأحيانا بملبنة عريب، حيث تراوحت مابين (1 إلى 4,61 من5) وهي متوسطات تقع بين الفئة الأولى والخامسة من مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى خيار (لا تستخدم إطلاقا/أحيانا/ غالبا/دائما) على التوالي على أداة العينة.

يظهر من النتائج أن أفراد العينة موافقين في المتوسط على أن حافزين ماديين يقدمان دائما للعاملين بملبنة عريب، وهذين الحافزين تمثلهما الفقرتين رقم (1 و3) وهما الأجر والتأمين الصحي بمتوسطين (4,61 من 5) و(4,27 من 5) على التوالي، وتعود هذه النتائج كون أن تقديم الأجر للعاملين من المبادئ التي يقوم عليها أي عمل ويعتبر مقابل المجهود الذي يقدمه العاملين وعليه فمن الطبيعي أن يتم تقديم الأجر للعاملين. بالإضافة إلى أن المؤسسة إنتاجية وتعتمد على الآلات والمعدات ونظرا لطبيعة العمل فهي تقدم تأمينات صحية للعمال نتيجة للحوادث التي تحدث لهم.

كما يتضح من النتائج أن أفراد العينة موافقين في المتوسط على أن حافزين يقدمان غالبا للعاملين بملبنة عريب، وهما الحافزان اللذان تمثلهما الفقرتين رقم(6 و2) وهما العلاوات الدورية وتحسين ظروف العمل بمتوسطين (3,84 من5) و(3,49 من5)على التوالي. وتعود هذه النتائج كون المؤسسة إنتاجية تقدم عدة علاوات دورية للعاملين بملبنة عريب وكذلك تحتواها على كل من الصيانة والوقاية مما يجعلها تعتني بكل ما يتعلق بظروف العمل للعاملين من ألبسة، إضاءة...الخ.

من النتائج يتضح كذلك أن أفراد العينة موافقين على حافزين يقدمان أحيانا للعاملين بملبنة عريب، وهما الحافزان اللذان تمثلهما الفقرتين رقم(8 و12) وهما منح بدل نقل والمواصلات بمتوسطين (3,12 من5) و(2,94 من5) على التوالي، وهذا كون أن منح بدل نقل تقدم للعاملين الذي يقطنون في الأماكن التي لا تصل إليها المواصلات التي توفرها الملبنة، في حين أن العمال اللذين يقطنون بالقرب من الملبنة لا يستفيدون من أي شيء.

كما يتضح من النتائج أن هناك ستة حوافز مادية لا تقدم إطلاقا للعاملين بملبنة عريب، وتتمثل أبرز هذه الحوافز التي تمثلها الفقرات رقم (11 و5 و4 و7 و9 و10) والتي تم ترتيبها تصاعديا حسب عدم تقديمها إطلاقا للعاملين بملبنة عريب كالتالي:

1) جاء الحافز المادي والذي تمثله الفقرة رقم (10) وهو "السكان" بالمرتبة الأولى من حيث عدم تقديمه إطلاقا للعاملين بملبنة عريب بمتوسط (1 من5) وهذا راجع إلى أن السكان خارج عن صلاحيات المؤسسة ولا توجد قوانين تحدد طريقة تقديم السكان.

2) جاء الحافز المادي والذي تمثله الفقرة رقم (9) وهو" القروض" بالمرتبة الثانية من حيث عدم تقديمه للعاملين بملبنة عريب بمتوسط (1,42من5) وهذا راجع إلى محدودية القروض التي تقدمها الملبنة بالإضافة إلى النظام والقوانين التي تسيرها.

3) جاء الحافز المادي والذي تمثله الفقرة رقم (7) وهو"مكافأة العمل الإضافي" بالمرتبة الثالثة من حيث عدم تقديمه للعاملين بملبنة عريب بمتوسط (1,46من5) وهذا راجع إلى نقص العمل الإضافي بالإضافة إلى قيام الإدارة بالتعويض بالراحة للعاملين.

4) جاء الحافز المادي والذي تمثله الفقرة رقم (4) وهو"الترقية" بالمرتبة الرابعة من حيث عدم تقديمه للعاملين بملبنة عريب بمتوسط (1,54من5) وهذا يعود إلى عدم وجود سياسة واضحة من طرف الإدارة في هذا الجانب وغياب الشفافية والموضوعية.

5) جاء الحافز المادي والذي تمثله الفقرة رقم (5) وهو"المكافآت" بالمرتبة الخامسة من حيث عدم تقديمه للعاملين بملبنة عريب بمتوسط (1,69من5) وهذا راجع إلى محدودية العمال اللذين يتحصلون عليها وإهمال الإدارة لهذا الجانب.

6) جاء الحافز المادي والذي تمثله الفقرة رقم (11) وهو"العلاوات الاستثنائية" بالمرتبة السادسة من حيث عدم تقديمه للعاملين بملبنة عريب بمتوسط (1,78 من5) وهذا ناتج عن محدودية العلاوات الاستثنائية التي تمنح للعمال نتيجة تحقيق النتائج الغير عادية المرجوة كزيادة الأرباح...الخ.

3 ـ النتائج المتعلقة بالحوافز المعنوية المقدمة للعاملين:

السؤال الثاني: كيف يتم دفع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بملبنة عريب؟

من أجل معرفة رأي العمال في هذا النوع من الحوافز تم تحديد خمس إجابات يجب عليهم الاختيار من بينها وذلك اتباعا لمنهج البحث المعتمد.

من أجل تحليل النتائج تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة على محور الحوافز المعنوية والنتائج يوضحها الجدول التالي:

ŹǾƸǿ ǲƸǿ (22): ŇøƢƲ ŢŲǼĝƻ ƂƤƢǅƾƲƲ ƼƤŇƾ ƵǅŴŨ ƎƸŧǅƢ ƁǃŤǦƷǅƻ ƂǃƸǾǽ ĽƼŶĽƲ.

	العبارة	التكرار ك	درجة الاستخدام							
رقم العبارة	الحوافز المعنوية	النسبة %	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا تستخدم إطلاقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
7	تحسين الوضع الوظيفي	ll	15	11	13	15	13	3	1,44	1
		%	22	16	20	22	20			
2	الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية	ll	11	13	10	17	16	2,79	1,43	2
		%	16	20	15	25	24			
1	إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار	ll	2	4	11	24	26	1,99	1,03	3
		%	3	6	16	36	39			
5	ترشيح المتميزين بدورات تدريبية	ll	ù	2	5	38	22	1,81	0,70	4
		%	ù	3	7	57	33			
6	فتح أبواب الاتصال	ll	ù	ù	10	22	35	1,63	0,73	5
		%	ù	ù	15	33	52			
3	التكليف بمسؤولية في العمل	ll	1	4	10	4	49	1,60	1,04	6
		%	1	6	15	6	72			
10	الترقية المشرفة (دون الزيادة في الراتب)	ll	ù	ù	9	22	36	1,60	0,71	7
		%	ù	ù	13	33	54			
11	تقييم الأداء	ll	ù	ù	8	22	37	1,57	0,70	8
		%	ù	ù	12	33	55			
8	امتيازات إعارة الموظف إلى جهة أخرى	ll	ù	ù	8	17	42	1,48	0,70	9
		%	ù	ù	12	25	63			
4	شهادات التقدير	ll	ù	ù	5	12	50	1.33	0,61	10
		%	ù	ù	7	18	75			
9	الميداليات	ll	ù	ù	ù	3	64	1.04	0,20	11
		%	ù	ù	ù	4	96			
12	وضع الأوسمة في لوحة الشرف	ll	ù	ù	ù	ù	67	1	0	12
		%	ù	ù	ù	ù	100			
	المتوسط العام لرأي العاملين في الحوافز المعنوية بملبنة عريب							1,73	0,77	

ƵƸŴƁ: ƵƲ ŨƷƂƊǼ ƎǼŧǅƺƺƲ ƁŤǅƎǾŘƤ ƿƂƊǾƤ

من خلال نتائج الجدول رقم (22) الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد العينة يرون في المتوسط بأن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا لدى العاملين بملبنة عريب، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضا أفراد العينة في الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بملبنة عريب (1,73 من5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات ليكرت الخماسي (من 1 إلى 1,80) وهي الفئة التي تشير إلى اختيار لا تستخدم إطلاقا على أداة الدراسة.

كما يظهر كذلك من خلال نتائج الدراسة أن هناك تفاوت في رضا أو تقييم أفراد الدراسة على طريقة تقديم الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بملبنة عريب ما بين موافقتهم على أن بعض الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا لدى العاملين بملبنة عريب وموافقتهم على أن حوافز معنوية أخرى تستخدم بدرجة أحيانا وقليلا لدى العاملين بملبنة عريب، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد الدراسة ما بين (1 إلى 3 من5) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الأولى والثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار (لا تستخدم إطلاقا/قليلا/أحيانا) على التوالي على أداة الدراسة.

يتضح أيضا من نتائج الدراسة أن أفراد الدراسة متفقين على أن هناك حافزين يتم تقديمهما أحيانا للعاملين بملبنة عريب واللذين تمثلهما الفقرتين رقم (2 و7) وهما تحسين الوضع الوظيفي والحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية بمتوسطين (3 من 5) و(2,79 من 5) على التوالي، وهذا راجع إلى عدم مبالاة الإدارة بهذا الجانب لنقص الكفاءات ضمن تشكيلتها، أما فيما يتعلق بالحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية فذلك راجع إلى أن تشدد الإدارة في تنفيذ الأوامر وأداء المهام مما يجعل المسؤولين في العمل وخاصة رؤساء الورشات يتبعون أسلوب الرقابة المباشرة وعدم ترك المجال للرقابة الذاتية.

كما تظهر النتائج أيضا أن أفراد الدراسة متفقين على أن هناك حافزين يتم تقديمهما بدرجة قليلة للعاملين بملبنة عريب واللذين تمثلهما الفقرتين رقم (1 و5) وهما إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وترشيح المتميزين بدورات تدريبية بمتوسطين (1,99 من5) و(1,81 من5)على التوالي، ويمكن إرجاع ذلك بالنسبة لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار من حيث تقديمه بدرجة قليلة إلى مركزية التسيير في الملبنة واعتماد الإدارة في التحاور مع النقابة التي تمثل في الأغلبية العمال، أما بالنسبة لترشيح المتميزين بدورات تدريبية من حيث تقديمه قليلا فراجع إلى عدم اهتمام الإدارة بتدريب العاملين وعدم اعتمادها على وسائل متطورة في العملية الإنتاجية بالإضافة إلى عدم وجود برامج تدريبية واضحة.

كما يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على أن هناك ثمانية حوافز معنوية لا يتم استخدامها إطلاقا لدى العاملين بملنة عريب، وتتمثل أبرز هذه الحوافز التي تمثلها الفقرات رقم(4 ، 8 ، 11 ، 10 ، 3 ، 6 ، 9 ، 12) والتي تم ترتيبها تنازليا حسب تقديمها إطلاقا للعاملين بملبنة عريب كالتالي:

1) جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (12) وهو"وضع الأوسمة في لوحة الشرف" بالمرتبة الأولى من حيث عدم تقديمه إطلاقا للعاملين بمتوسط (1 من5) وهذا راجع إلى عدم استخدامه إطلاقا من طرف الإدارة.

2) جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (9) وهو"الميداليات" بالمرتبة الثانية من حيث عدم تقديمه إطلاقا للعاملين بمتوسط (1,04من5) وهذا راجع إلى عدم تطبيق إدارة المؤسسة لهذا الحافز إطلاقا إلا مع الإطارات السامية وليس العاملين.

3) جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (4) وهو" شهادات التقدير"بالمرتبة الثالثة من حيث عدم تقديمه للعاملين بمتوسط (1,33 من5) وهذا راجع إلى عدم وجود سياسة واضحة من طرف الإدارة تمنح من خلالها شهادات التقدير بجانب إهمال هذا الحافز.

4) جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (8) وهو"إمتيازات إعارة الموظف إلى جهة أفضل" بالمرتبة الرابعة من حيث عدم تقديمه إطلاقا للعاملين بملبنة عريب بمتوسط (1,48من5)لكون المنظمة بحاجة إلى موظفيها مما يجعلها لا تمنحهم إلى جهة أفضل بالإضافة إلى نقص فرص الإعارة.

5) جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (11) وهو" تقييم الأداء" بالمرتبة الخامسة من حيث عدم تقديمه إطلاقا للعاملين بملبنة عريب بمتوسط (1,57من5) وهذا راجع إلى عدم وضوح طرق تقييم الأداء على مستوى الملبنة.

6) جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (10) وهو" الترقية المشرفة" بالمرتبة السادسة من حيث عدم تقديمه إطلاقا للعاملين بملبنة عريب بمتوسط (1,6 من5) وهذا كون أن الترقية المشرفة تقدم في العادة في حالات خاصة جدا ووفق شروط محددة.

7) جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (3) وهو"التكليف بمسؤولية في العمل" بالمرتبة السابعة من حيث عدم تقديمه للعاملين بملبنة عريب بمتوسط (1,6 من5) وهذا راجع أن التكليف بالمهام يقوم به أفراد محددين ومن ذوي المستوى والخبرة وفي حالات خاصة.

8) جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (6) وهو"فتح أبواب الاتصال" بالمرتبة الثامنة من حيث عدم تقديمه إطلاقا للعاملين بملبنة عريب بمتوسط (1,63) وهذا لكون الملبنة لا توفر وسائل كثيرة ومناسبة للعمال من أجل الاتصال وشرح مشاكلهم بالطريقة اللازمة خاصة مع القمة.

4 ـ النتائج المتعلقة بمدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية.

السؤال الثالث: ما مدى رضا العاملين بملبنة عريب عن بيئة العمل الوظيفية؟

لمعرفة مدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية بملبنة عريب قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على [illegible] الرضا والنتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (23) : مدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية.

رقم العبارة	البيئة الوظيفية	التكرار النسبة %	درجة الرضا: راض جدا	راض	راض إلى حد ما	غير راض	غير راض على الإطلاق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
2	عن زمن العمل	ك	46	10	10	1	0	4,51	0,80	1
		%	69	15	15	1	0			
4	عن ساعات العمل	ك	8	44	14	1	0	3,88	0,61	2
		%	12	66	21	1				
3	عن أداء العمل بجودة مع الزملاء	ك	12	29	22	4	0	3,76	0,82	3
		%	18	43	33	6	0			
7	عن طبيعة العمل	ك	23	19	13	10	2	3,73	1,15	4
		%	34	28	20	15	3			
5	عن المركز الوظيفي	ك	3	25	30	5	4	3,27	0,89	5
		%	4	37	46	7	6			
9	عن الوظيفة الحالية	ك	10	18	21	13	5	3,22	1,16	6
		%	15	27	31	20	7			
6	عن الرئيس المباشر	ك	3	25	30	5	4	3,01	0,89	7
		%	4	37	46	7	6			
12	عن بيئة العمل	ك	0	18	21	15	13	2,66	1,08	8
		%	0	27	31	22	20			
13	عن الخدمات الصحية	ك	0	9	16	31	11	2,34	0,94	9
		%	0	13	24	47	16			
8	عن علاقات العمل	ك	0	11	16	18	22	2,24	0,97	10
		%	0	16	24	27	33			
11	عن سياسات ولوائح العمل	ك	0	5	23	20	19	2,21	0,99	11
		%	0	7	34	30	28			

10	عن الرbwاتب في مجال العمل	ll	ù	8	9	28	22	2,04	0,91	12
		%	ù	12	13	42	33			
1	عن الأجر	ll	ù	6	12	20	29	1,93	0,70	13
		%	ù	9	18	30	43			
15	عن الإجازات التي تحTل عليها	ll	ù	ù	15	32	20	1,91	0,73	14
		%	ù	ù	22	48	30			
16	عن أسلوب الإشراف والقيادة	ll	1	3	8	27	29	1,84	0,72	15
		%	1	4	12	40	43			
19	عن كيفية الTlل	ll	ù	11	31	25	ù	1,79	0,43	16
		%	ù	16	47	37	ù			
14	عن توافر خدمات مناسبة	ll	ù	ù	12	19	36	1,64	0,77	17
		%	ù	ù	18	28	54			
20	عن توافر طرق تحفيز فردية مناسبة	ll	ù	ù	9	15	43	1,49	0,42	18
		%	ù	ù	13	22	65			
18	عن توافر الدخل المالي المناسب من الوظيفة	ll	ù	ù	ù	17	50	1,25	0,91	19
		%	ù	ù	ù	25	75			
21	عن توافر طرق تحفيز جماعية مناسبة	ll	ù	ù	ù	15	52	1,22	1,08	20
		%	ù	ù	ù	22	78			
16	عن فرص الترقي	ll	ù	ù	3	5	59	1,16	0,48	21
		%	ù	ù	4	7	89			
المتوسط العام لمدى رضا العاملين على البيئة الوظيفية								2,43	0,83	

ØÉÔاl : dŋ ÙÉÄإ ÄÙÛل ÆÈاإ lÁlÈاع ٦ÝΣ ÈèÇÌ.

من خلال نتائج الجدول رقم (23) الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد البحث غير راضين عن بيئة العمل الوظيفية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضا العاملين بملبنة عريب عن بيئة العمل الوظيفية (2,43 من5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 1,80 إلى 2,60) وهي الفئة التي تشير إلى خيار غير راض على أداة البحث مما يدل على أن أفراد البحث غير راضين عن بيئة العمل الوظيفية بملبنة عريب.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تفاوت في الرضا الوظيفي للعاملين بملبنة عريب مابين رضاهم على بعض عناصر بيئة العمل الوظيفية بملبنة عريب وعدم رضاهم عن بعض العناصر الأخرى، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم التفصيلية على رضاهم الوظيفي عن جوانب وأبعادها التفصيلية ما بين (1,16 إلى 4,51 من 5) وهي متوسطات تتراوح بين الفئة الأولى والخامسة من فئات ليكرت الخماسي. يتضح من النتائج أن العاملين بملبنة عريب راضين جدا على جانب من جوانب البيئة الوظيفية والتي تمثلها الفقرة رقم (2) وهو"عن علاقة العمل" بمتوسط (4,51 من5) ، وتعود هذه النتيجة إلى كون العاملين تربطهم علاقات وروح واحدة من خلال مشاركتهم لبعضهم البعض في العمل إضافة إلى انتمائهم لمنطقة واحدة مما يقوي من العلاقات فيما بينهم وخاصة أنهم ناضجين فكريا كما بين ذلك نتائج وصف العينة (36%أكبر من35 سنة).

كما تبين النتائج أن أفراد البحث راضين على ثلاث من عناصر بيئة العمل الوظيفية وهي العناصر التي تمثلها الفقرات رقم (4 ، 3 ، 7) والتي تم ترتيبها تنازليا حسب رضا أفراد البحث عنها كالتالي:

1) جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (4) وهو"ساعات العمل"بالمرتبة الأولى من حيث رضا الأفراد عنه بمتوسط (3,88 من5) ، وهذا راجع إلى أن العمال يعملون ثماني ساعات في اليوم وهو المعمول به في مختلف المؤسسات مما يجعلهم راضين عنه.
2) جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (3) وهو"عن أداء العمل بودية" بالمرتبة الثانية من حيث رضا الأفراد عنه بمتوسط (3,76 من5) ، وهذا راجع أيضا إلى النضج الفكري للعاملين مما يقلل من الاحتكاكات فيما بينهم ويجعلهم يتعاملون بشكل ودي.
3) جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (7) وهو"عن طبيعة العمل" بالمرتبة الثالثة من حيث رضا الأفراد عنه بمتوسط (3.73 من 5) ، وتعود هذه النتيجة إلى أن العمل فيه نوع من الحيوية والتجديد.

كما تبين النتائج أن أفراد البحث راضين إلى حد ما على أربعة من عناصر بيئة العمل الوظيفية وهي العناصر التي تمثلها الفقرات (5 ، 9 ، 6 ، 12) والتي تم ترتيبها تنازليا حسب رضا أفراد البحث عنها كالتالي:

1) جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (5) وهو "عن المركز الوظيفي" بالمرتبة الأولى من حيث رضا الأفراد إلى حد ما عنه بمتوسط (3,27 من 5)، وهذا راجع إلى كون أن المركز محترم وله من الأهمية مقارنة بالحالة الاقتصادية.
2) جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (9) وهو "عن الوظيفة الحالية" بالمرتبة الثانية من حيث رضا الأفراد إلى حد ما عنه بمتوسط (3,22 من 5)، وهذا راجع إلى صعوبة إيجاد وظيفة خارج المؤسسة.
3) جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (6) وهو "عن الرئيس المباشر" بالمرتبة الثالثة من حيث رضا الأفراد إلى حد ما عنه بمتوسط (3,01 من 5)، وهذا راجع إلى تعامل العمال مباشرة مع الرئيس مما يجعلهم أكثر تعاون وتفاهم.
4) جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (12) وهو "عن بيئة العمل" بالمرتبة الرابعة من حيث رضا الأفراد إلى حد ما عنه بمتوسط (2,66 من 5)، وهذا نتيجة لوجود بيئة ملائمة تساعد على العمل.

كما يتبين من الجدول أن أفراد البحث غير راضين على ستة من عناصر بيئة العمل الوظيفية، وتتمثل أبرز هذه العناصر في العناصر التي تمثلها الفقرات رقم (8، 11، 1، 15) والتي تم ترتيبها تصاعديا حسب عدم رضا الأفراد عنها كالتالي:

1) جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (15) وهو "عن الإجازات التي تحصل عليها" بالمرتبة الأولى من حيث عدم رضا الأفراد عنه بمتوسط (1,91 من 5)، وذلك لطبيعة العمل الذي لا يتطلب التوقف في الإنتاج لضرورة مادة الحليب مما لا يسمح بإعطاء إجازات.
2) جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (1) وهو "الأجر" بالمرتبة الثانية من حيث عدم رضا العاملين عنه بمتوسط (1,93 من 5)، وهذا نتيجة للجهد المبذول وكذلك مقارنة بأجور عمال ومؤسسات ووحدات أخرى.
3) جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (11) وهو "عن سياسات ولوائح العمل" بالمرتبة الثالثة من حيث عدم رضا العاملين عنه بمتوسط (2,21 من 5)، وهذا نتيجة لصرامة القوانين المعمول بها وعدم مراعاة ظروف العمال.
4) جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (8) وهو "علاقات العمل" بالمرتبة الرابعة من حيث عدم رضا العاملين عنه بمتوسط (2,24 من 5)، وهذه النتيجة تعود إلى الانضباط في علاقات العمل وعدم تسلسلها هرميا.

كما يتضح من النتائج أن أفراد البحث غير راضين إطلاقا على ستة عناصر من عناصر بيئة العمل الوظيفية، وتتمثل أبرز هذه العناصر في العناصر التي تمثلها الفقرات رقم (14، 19، 16، 21) والتي تم ترتيبها تصاعديا حسب عدم رضاهم إطلاقا عليها كالتالي:

1) جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (16) وهو "عدم فرص الترقية" بالمرتبة الأولى من حيث عدم رضا الأفراد عليه إطلاقا بمتوسط (1.16 من5) وهذا ما بيناه سابقا في الحوافز المعنوية بحيث لا توجد موضوعية في طريقة الترقية واعتمادها في الغالب على اعتبارات شخصية بين الإدارة والعاملين.
2) جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (21) وهو "عدم توافر طرق تحفيز جماعية مناسبة" بالمرتبة الثانية من حيث عدم رضا الأفراد عليه إطلاقا بمتوسط (1.22 من5) وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تقدر جهود الفرق العاملة بالتناوب ولا تقيم أداءهم رغم أهميته فيها.
3) جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (14) وهو "عدم توافر خدمات مناسبة" بالمرتبة الثالثة من حيث عدم رضا الأفراد عليه إطلاقا بتوسط (1.64 من5) وهذا يعود إلى أن المؤسسة لا تقدم للعاملين ما يستحقونه من خدمات خاصة الاجتماعية والترفيهية منها فهناك إهمال واضح من جانب الإدارة في هذا المجال.
4) جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (19) وهو" عن كيفية الاتصال" بالمرتبة الرابعة من حيث عدم رضا الأفراد عليه إطلاقا بمتوسط (1.79 من5) وهذا راجع إلى طريقة التحاور المعمول بها في الملبنة والتي لا تتيح الفرصة للعمال للتعبير عن انشغالاتهم وتوجهاتهم خاصة على مستوى القاعدة، فهناك فجوة كبيرة بين قمة الهرم وقاعدته في الملبنة.

المطلب الثالث: نمذجة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي.

هل هناك علاقة بين مدى تطبيق الحوافز المادية والمعنوية على العاملين بملبنة عريب، وبين الرضا الوظيفي، وما هو شكل هذه العلاقة.

يتمثل الهدف هنا في التعبير الكمي عن الظاهرة المدروسة والعوامل التي تتحكم فيها وتقديمها في شكل علاقة رياضية (نموذج). إن بناء هذا النموذج يستند إلى الفرضيات النظرية التي وضعناها في بداية البحث، ويهدف إما إلى تأكيدها، تعديلها أو رفضها.

لقد افترضنا في دراستنا النظرية السابقة أن الرضا الوظيفي كظاهرة ناتجة تتحكم وتؤثر فيها عدة عوامل (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، العوامل الشخصية...إلخ) باعتبارها عوامل مستقلة، وأن الحوافز المادية والمعنوية هي أهم العوامل المفسرة للرضا الوظيفي. افترضنا أن العلاقة بين المتغير الناتج والمتغيرات المستقلة هي علاقة طردية نظرا لأننا نعتبر أن زيادة مستوى الحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها العامل تزيد من روحه المعنوية وتؤدي بالتالي إلى زيادة رضاه عن عمله ومؤسسته وتدفعه إلى تحسين مستوى أدائه.

في هذا المرحلة نريد أن نكون نموذجا قياسيا نتأكد من خلاله من صحة وجود العلاقة وتحديد طبيعتها ثم تقدير وتقييم هذا النموذج. من أجل تكوين النموذج قمنا بجمع سلسلة من المعطيات الأولية الخاصة بتطور أنواع الحوافز ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في ملبنة عريب.

من أجل تحديد نوع العلاقة التي تربط بين المؤشرات المدروسة والصيغة الرياضية العامة التي تمثلها نقترح تمثيل الاتجاه العام للعلاقة بين الرضا الوظيفي ونوعي الحوافز بنموذج خطي متعدد من الشكل: ($y=a+b_1x_1+b_2x_2$). متعدد لأن الظاهرة المدروسة كمتغير تابع (y) تتكون من متغيرين مستقلين هما الحوافز المادية (x1) والحوافز المعنوية (x2)، وخطي لأننا نعتبر أن تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي هو تأثير منفصل عن تأثير الحوافز المعنوية على نفس الظاهرة.

لذا فإننا يمكن فصل هذين التأثيرين على الظاهرة المدروسة عن بعضهما البعض. فإذا ما انعدمت الحوافز المادية فإن مستوى الرضا الوظيفي يمكن تحقيقه ورفعه عن طريق زيادة وتحسين الحوافز المعنوية والعكس أيضا صحيح.

1- دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرات النموذج:

قبل تقدير النموذج المقترح وتحليله وتقييمه نقوم بدراسة شكل ومتانة العلاقة الارتباطية بين متغيرات النموذج المستقلة (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي). من أجل الكشف عن هذا العلاقة الارتباطية وقياس درجة متانتها نقوم بحساب معامل الارتباط المتعدد (R_{yx1x2}) بالاعتماد على قيم المعطيات الأولية للمتغيرات المدروسة. تثبت قيمة معامل الارتباط المتحصل عليها ($R_{yx1x2}=0.989$) أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين نوعي الحوافز والرضا عن بيئة العمل الوظيفية. بمعنى أنه كلما زاد مستوى الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

2- تقدير النموذج المقترح:

يتمثل هذا التقدير في حساب المعاملات الملائمة للنموذج المقترح (a,b_1,b_2) التي تعطينا معادلة تمثيل العلاقة المدروسة أفضل لحساب معاملات النموذج المقترح نستعمل طريقة المربعات الصغرى بالاعتماد على سلسلة معطيات متغيرات النموذج.

بعد الحساب نتحصل على قيمة معاملات النموذج كالتالي:

$$a = 0.35 \quad , \quad b_1=0.529 \quad , b_2=0.409$$

وتكون معادلة النموذج المقترحة هي:

$$y_i = 0.35 + 0.529x_1 + 0.409x_2$$

هذا المعادلة هي التي تمثل الظاهرة المدروسة أحسن تمثيل إذا كان نموذج التمثيل هو متعدد خطي.

3- تقييم النموذج المتعدد:

ننتقل الآن إلى دراسة وتقييم مدى فعالية النموذج المقترح في تمثيل العينة المدروسة أحسن تمثيل وذلك من خلال إجراء عدة اختبارات:

أ- اختبار المعنوية الاقتصادية: نلاحظ أن إشارة قيم المعاملات (b_1,b_2) المتحصل عليها هي موجبة وهذا ما يتفق مع النموذج المقدر وعلاقته بالظاهرة المدروسة. إن إشارة معاملات النموذج المتحصل عليه تعني أنه كلما زاد مستوى الحوافز المادية (x_1) والمعنوية (x_2) كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي (y_i) وهذا ما يتفق مع التصور الاقتصادي لهذه العينة.

4- حساب معامل التحديد المتعدد:

بعد الحساب تحصلنا على قيمة مقدرة لمعامل التحديد ($R^2 = 0.978$). وهذه القيمة لمعامل التحديد تدل على أن تمثيل العينة بين (y_i) و (x_{1},x_2) بواسطة النموذج المقترح يعتبر ذو فعالية وجودة عالية. كما يعني أيضا أن 97.8% من التغييرات التي تحدث في المتغير التابع (y_i) تتسبب فيها العوامل المستقلة المذكورة (x_{1},x_2). أي أن هناك تأثير كبير جدا لزيادة قيمة الحوافز على مستوى الرضا الوظيفي وأن 2.2% فقط من التغييرات في (y_i) تحدثها عوامل أخرى لم تؤخذ في النموذج.

5- حساب مقياس فيشر(F):

للتحقق من أن قيمة معامل التحديد المتعدد (R^2) المتحصل عليها سابقا هي قيمة موضوعية نستخدم مقياس فيشر (F_{reel}) لاختبار فرضية (H_0) حول الطبيعة العشوائية للنموذج القياسي المتحصل عليه ومعامل التحديد المحسوب، نقوم بحساب قيمة (F_{reel}) ثم نقارنها بالقيمة الحرجة (F_{tab}) المستخرجة من جدول القيم الحرجة لفيشر. بعد إجراء الحسابات نجد:

$$F_{(reel)} = \frac{R^2(n-m-1)}{(1-R^2)2} = \frac{0.978(67-2-1)}{(1-0.978)2} = 1422.54$$

$$F_{(reel)} = 1422.45 \quad ; \quad F_{(tab)} = F_{0.05}(2, 64) = 3.13$$

بما أن قيمة (F_{reel}) المحسوبة أكبر من (F_{tab}) المستخرجة من الجدول ($F_{reel} > F_{tab}$) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) المفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة وأن المعادلة لها معنوية إحصائية ونستطيع الاعتماد عليها في التحليل وإجراء التقديرات. بعبارة أخرى إذا كان ($F_{reel} > F_{tab}$) فإن معادلة التمثيل المتحصل عليها جيدة وقيمة معامل التحديد (R^2) هي قيمة موضوعية ويمكن استخدامها كمقياس لتقدير فعالية وجودة تمثيل العينة المدروسة.

6- تقييم معاملات معادلة النموذج المقدرة (a, b_1, b_2):

من أجل تقييم المعنوية الإحصائية لتكوين معاملات النموذج المقترح يتم استخدام اختبار (t) لستيودنت لهذه المعاملات ومجال الثقة لكل واحد منهم. يسمح مقياس (t) من اختبار فرضية العدم (H_0) حول الطبيعة العشوائية (أو الموضوعية) لتكوين معاملات النموذج.

إن إجراء هذا الاختبار يتم بمقارنة القيم الفعلية أو المحسوبة (t_{reel}) والقيم الحرجة (t_{tab}) المستخرجة من جدول القيم الحرجة لستيودنت. إذا كانت $(t_{reel} > t_{tab})$ فإنه يتم رفض فرضية (H_0) التي تعني أن طابع تكوين المعاملات (b_1, b_2) غير عشوائي.

بعد إجراء الحسابات تحصلنا على النتائج التالية:

$$t_{b1(reel)} = 6.360$$
$$t_{b1(tab)} = t_{b(0.05)}(v_2=64) = 1.9799$$
$$t_{b1(reel)} > t_{b1(tab)}$$
$$6.360 > 1.9799$$

وكذلك:

$$t_{b2(reel)} = 10.088$$
$$t_{b2(tab)} = t_{b(0.05)}(v_2= 64) = 1.9799$$
$$t_{b2(reel)} > t_{b2(tab)}$$
$$10.088 > 1.9799$$

وكذلك:

$$t_{a(reel)} = 7.365$$
$$t_{a(tab)} = t_{a(0.05)}(v_2=64) = 1.9799$$
$$t_{a(reel)} > t_{a(tab)}$$
$$7.365 > 1.9799$$

بالمقارنة يتضح أن القيم المحسوبة لمعاملات النموذج هي أكبر من القيم الحرجة. لذلك يتم رفض فرضية العدم (H_0) حول الطبيعة العشوائية لتكوين هذه المعاملات. أي أنهما تكونا تحت تأثير المؤشرين المستقلين (x_1) و(x_2). وهذا يعني أن للعاملين المستقلين في النموذج (x_1, x_2) دور كبير في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (y_i).

خاتمة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين ونوضح العلاقة بين تطبيق مختلف الحوافز مع العاملين ومدى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم بملبنة عريب وإن مساهمتنا تزداد بإتباع أساليب علمية تتسم بالنجاعة والفعالية لتحقيق الأهداف المتوخاة منها. في هذا الصدد تم إنجاز مايلي:

- تشخيص بيئة العمل الوظيفية والحوافز التي تتوفر عليها الملبنة.
- الإجابة على التساؤلات وتأكيد الفرضيات التي وضعناها في بداية البحث والمتعلقة بالعلاقة المباشرة بين الحوافز ومستوى الرضا الوظيفي.
- قياس هذه العلاقة وتكوين نموذج بذلك.
- تم التأكيد من خلال النموذج على أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين المؤشر التابع والمؤشرات المستقلة.
- إجراء استقصاء ميداني تم من خلاله تقييم رأي العمال ومدى رضاهم عن الحوافز المقدمة.
- تم التأكد من خلال النموذج المكون أن الحوافز بأنواعها تلعب دور كبيرا في تفسير وتحديد مستوى الرضا الوظيفي مقارنة بالعوامل الأخرى المؤثرة.
- أثبتت الاختبارات الإحصائية التي أجريناها على النموذج صحة وفعالية النموذج المقترح في تفسير الظاهرة المدروسة وقدرة هذا النموذج على إجراء التقديرات والتوقعات المختلفة.

لقد أصبح لزاما على الملبنة التغيير في نمط تسيير الموارد البشرية بالسعي إلى اكتساب مهارات تتميز بالكفاءة ومحاولة زرع روح العمل الجماعي في فرق العمل بتوفير مناخ ملائم يسوده العلاقة الجيدة بين المنظمة والعمال والاهتمام بما يخدمهم من تكوين وترقية وتدعيم طرق الاتصال وتوفير الظروف الملائمة لسهولة سيرا بما يخدم أهداف الفرد والمنظمة معا وإطلاعهم عن كل جديد يخص منظمتهم بتدعيم شبكة المعلومات الداخلية بالتالي كسب ولائهم وتنمية شعورهم بالانتماء من أجل نجاحها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي خدمة أهدافها وتدعيم إستراتجيتها.

خاتمة عامة

لقد حاولنا في دراستنا هذه تحديد ودراسة مدى مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات وذلك عبر الإجابة عن إشكالية البحث والتساؤلات المرافقة لها، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئيين جزء نظري وآخر تطبيقي.

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فابتدأنا في الفصل الأول منه بمحاولة بلورة مفهوم نظام الحوافز وتحديد جوانبه المختلفة من أهميته وأنواعه ونظرياته، ثم تطرقنا إلى كيفية إدارته من خلال تحديد مصادرها ومختلف العوامل المؤثرة فيه وكذا الطرق أو الشروط الممكنة لنجاحه أو فشله، وفي المبحث الأخير من هذا الفصل قمنا بعرض أهم القضايا المتعلقة بنظام الحوافز وكيفية جعله فعالا من خلال الركائز التي يرتكز عليها.

أما في الفصل الثاني من هذا الجزء حاولنا إبراز مدى درجة تأثير الرضا الوظيفي بنظام الحوافز المطبق من خلال عرض عام لماهية الرضا الوظيفي، ثم تحديد تأثير وعلاقة مختلف الحوافز بالرضا الوظيفي وتتمثل أبرزها في (الأجر، الترقية، المكافآت، نطاق الإشراف، ظروف العمل المادية، الاتصال، الخدمات، التيكنولوجيا المستخدمة، تمكين العاملين)، وفي الأخير وضحنا علاقة الرضا الوظيفي بالمفاهيم التنظيمية وكذا شرح أساليب وطرق تنميته من خلال الاستخدام الجيد والمتنوع للحوافز.

أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث والتعمق في إشكاليته والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة ميدانية، وقد اخترنا مؤسسة ملبنة عريب لتكون محل الدراسة لإنجاز هذا الجانب من البحث.

ففي البداية قمنا بتقديم عام لملبنة عريب، ثم قمنا بإعطاء نظرة تحليلية لبيئة العمل الوظيفية من خلال عرض العمالة الموجودة فيها وكذا الغياب والحوادث المهنية، بالإضافة إلى تشخيص الحوافز المطبقة من طرفها، وفي الأخير أجرينا استبيان للعاملين على مستوى الملبنة يتضمن في محاوره الحوافز المادية والمعنوية ومتغيرات بيئة العمل الوظيفية، وذلك للتعرف على وجهة نظر العاملين اتجاه الحوافز المطبقة ومدى رضاهم عن البيئة الوظيفية، بالإضافة إلى تحليل العلاقة وتبيان اتجاهها بين مختلف الحوافز والرضا الوظيفي بالاعتماد على إجابات العمال.

وانطلاقا من تعرضنا لهذين الجزئين يمكن عرض النتائج التالية :

1- إن الحوافز هي مجموعة الإمكانيات المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأداء نشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه. وعليه يتضح أن الحوافز عبارة عن قوة أو شعور أو رغبة داخلية تحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة فعندما يشعر الفرد بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي والبحث عن حاجات جديدة.

2- تعتبر الحوافز من المبادئ الأساسية التي تساعد على توفير المهارات والقدرات والاتجاهات المطلوبة فالمؤسسات تهتم بتوفير قوة عمل كافية ومناسبة ومؤهلة بالقدر الذي يجعلها متمكنة من أداء الواجبات والمهام التي تكلف بها بنجاح من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والكفاءة في أداء العمل تعتمد على مقومات أساسية من أهمها الرغبة في أداء العمل والنجاح فيه. ويأتي ذلك من تقديم الحوافز بأنواعها المختلفة للعاملين في المؤسسة وتفهم طبيعة الدوافع التي توجه سلوكهم وتتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة وبما لا يتعارض مع رغباتهم ودوافعهم.

3- إن المؤسسات تعتمد على الجهود المتعددة التي يبذلها الأفراد والجماعات لذلك فإن أداء الفرد وتحسينه لكي يؤدي ما يلزم به من عمل يعد في غاية الأهمية لكل المؤسسات. فقد يكون الفرد قادرا على العمل ولكن الأهم أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه فالعامل لديه احتياطي من الطاقات والمهارات الكامنة والتي قد لا يستخدمها بتاتا وتظل مكبوتة ما لم توجه بإمكانيات وعوامل وبشروط معينة وإذا ما استطاعت الإدارة أن تغذي هذا النمو في جو آمن من الناحيتين المادية والاجتماعية فإن استعدادا تاما تراها عند الفرد للإسهام بكل طاقاته لتحقيق أداء أفضل فمن الضروري أن يدرك المسيرون طبيعة وأهمية احتياجات العامل وعوامل رضاه وأن يقام قدر الإمكان توازن حقيقي بين مطالب العمال ومطالب المؤسسة.

4- إن الرضا الوظيفي يشير إلى مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة فيما بينها لخلق الوضع الذي يرضى به الفرد. فهو اتجاه إيجابي من الفرد نحو عمله الذي يمارسه ويعبر عن الحوافز أو الجوانب التي يحبها في عمله أكثر من تلك التي لا يحبها ذلك الأمر الذي يضمن تكامل الفرد مع وظيفته وعمله ويجعله إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتعامل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.

5- يتحقق الرضا الوظيفي إذا أشبعت الوظيفة حاجات الفرد كما هي عند ماسلو وإذا كانت تلك الحاجات منسجمة مع قيم الفرد كما عند لولر وإذا كانت تحقق للفرد الإنجاز والقوة والاندماج. فالرضا الوظيفي يتأثر بالقيم والاتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل وبحضارة المجتمع ونظمه وهي متغيرات تختلف من فرد لآخر ومن مؤسسة

الأجرة. فهو يرتبط بإدراك الفرد كما وكيفاً وما ينبغي أن يكون فإذا تمت المساواة تحقق الرضا. كما يرتبط بالأداء فكلما قدم الموظف أداء جيد تحقق له درجة أكبر من الرضا.

6- يعتبر الرضا الوظيفي من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمؤسسة ومدى فاعليتها فهو من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا في المؤسسة الاقتصادية حيث تتطلب رضا العامل وقناعته بعمله عن الراضي فالموظف الراضي لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية وقناعته بعمله يتحقق الاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوبة تضاهي تلك التي تتوقعها المؤسسة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات.

7- يمكن القول أن هناك ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع تحقيق العمل وتقديم والولاء والانتماء للمؤسسة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

8- تفتقر ملبنة عريب إلى نظام للحوافز جيد وفعال يرضي ويرقى إلى طموحات العاملين في المؤسسة بحيث لا يؤدي هذا النظام المتبع إلى إشباع حاجات ورغبات العمال سواء من الناحية المادية أو المعنوية وهذا ما انعكس سلبا على العمال من خلال الشكاوي التضمر المتكررة وعدم رضاهم على بيئة العمل الوظيفية.

9- يجمع العمال في ملبنة عريب على أن هناك حافز مادي واحد يقدم لهم بطريقة مناسبة وهو الأجر في حين يسجل نقص كبير في استخدام الحوافز المادية الأخرى كالمكافآت التشجيعية والعلاوات الإضافية والترقية والخدمات الاجتماعية وغيرها.

10- هناك نقص كبير واضح وكبير من طرف الإدارة في استخدام الحوافز المعنوية حيث لا تولي الإدارة اهتمام لهذا الجانب وهذا ما عبر عنه العمال من حيث عدم استخدامها إطلاقا.

11- تعرف البيئة الوظيفية على مستوى الملبنة من الاضطرابات والصراعات فيما بين العمال والإدارة وحتى العمال فيما بينهم وهذا نتيجة عدم ملائمة مناخ العمل مع ما يصبوا إليه العمال.

12- يوجد ارتباط قوي على المجال التطبيقي بين تطبيق مختلف الحوافز وبين الرضا الوظيفي للعاملين في الملبنة وهذا ما عبر عنه معامل الارتباط الذي بلغ (0.98) وهذا مايبين مدى درجة تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي.

اقتراحات وتوصيات:

بناءا على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية والتطبيقية التحليلية لإشكالية تأثير نظام الحوافز على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن الاستفادة منها سواء من طرف الملبنة أو على مستوى صياغة وتطبيق نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي تحتاج إلى نقلة إستراتيجية في تسيير مواردها البشرية، ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي :

1- يجب على إدارة ملبنة عريب أن تركز على العمل على العمال وإنتاجيتهم وذلك من خلال وضع نظام متنوع وفعال للحوافز تراعي فيه المصداقية لكل العمال وضع معايير ومقاييس موضوعية منح الحوافز فمن أهم نقاط نجاعة نظام الحوافز هو وضوحه وشعور العمال بالعدالة في توزيع الحوافز. لأن التعامل يكون في الغالب مع الأفراد كفاءات غير متماثلة بسبب تباين قدراتهم على خلق قيمة مضافة.

2- إعطاء الأولوية لجميع الحوافز المادية دون التركيز على البعض وإهمال البعض الآخر من خلال إعتماد استراتيجيات ملائمة توفق بين طموحات ورغبات العمال وبين القدرة المالية للمؤسسة.

3- ضرورة اهتمام ملبنة عريب بالجانب المعنوي للعمال لما له من تأثير كبير على العامل وذلك من خلال الاستخدام الجيد والمتواصل للحوافز المعنوية بمختلف أنواعها حيث تعتبر أحد المحفزات القوية للعمال نظرا لطبيعة الإنسان وخاصة إذا تعلق الأمر بحاجته للاحترام والتقدير.

4- العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لما له من أهمية كبيرة في استقرار العمال ودوامهم في المؤسسة وبالتالي تحسن أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ولا يتحقق ذلك إلا بتوفير مناخ عمل مناسب يتميز بالاستقرار وخال من الصراعات تسوده روح التعاون والمودة بين العمال.

آفـــــاق البحـــث:

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كمحاور مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد ونذكر على سبيل المثال:

- نظام الحوافز وكيفية تفعيله في للمؤسسة الاقتصادية.
- أثر نظام الحوافز على الإبداع في المؤسسة الاقتصادية.
- الأنماط القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين.
- المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين.
- أثر الرضا الوظيفي على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية:

1. أحمد سيد المصطفى، إدارة الموارد البشرية (منظور القرن 21)، جامعة بنها، 2000.
2. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، لبنان: بيروت، الدار الجامعية، 1992.
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت: دار النهضة العربية، 1983.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعي للنشر والتوزيع، 2001.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، ط5، 1998.
6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003.
7. القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2004.
8. النجار نبيل الحسيني وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر.
9. بشير الخضر وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، ط1، 1990.
10. جاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2005
11. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، المملكة العربية السعودية: الرياض، دار المريخ، 2004.
12. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002.
13. دافيد ويتون، تيم كامرون، الإدارة والقيادة وعلاقات التفاعل الإيجابي، ترجمة محمد عبد الحليم، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2001.
14. حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار ومكتبة الحامد، 2004.
15. حسن امثال وآخرون، مبادئ الإدارة، الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، مطابع كلية التجارة، 2002.
16. حسن الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985
17. حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002.

18. حسن راوية، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.

19. حسن راوية، **السلوك في المنظمات**، مصر: الدار الجامعة للنشر والتوزيع، 2001.

20. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، بيروت: دار النهضة العربية، ط1، 2002.

21. حنفي محمود سليمان، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، دون سنة نشر.

22. خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 1999.

23. خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 1999

24. خضير كاظم محمود، خليل محمد حسن الشماع، **نظرية المنظمة**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2005.

25. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 1999.

26. رمضان محمد القذافي، **العلوم السلوكية في مجال الإدارة العامة**، طرابلس: الجامعة المفتوحة، ط1، 1997.

27. رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، **الإدارة: لمحات معاصرة**، عمان: مؤسسة الوراق، 2001.

28. رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، **إدارة السلوك في المنظمات**، المملكة العربية السعودية: الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.

29. رضا صاحب أبو حمد علي، سنان كاظم الموسوي، **وظائف المنظمة المعاصرة**، عمان: مؤسسة الوراق، 2001.

30. شوقي ناجي جواد، **إدارة الأعمال**، عمان: دار حامد، 2000.

31. سعاد نائف برنوطي، **الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال**، عمان: دار وائل، 2000.

32. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار وائل للنشر، 2000.

33. سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية**، مصر: مطبعة العشري، 2002.

34. صالح عودة سعيد، **إدارة الأفراد**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.

35. صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.

36. صلاح بيومي، **حوافز الإنتاج في الصناعة**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.

37. صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004.

38. صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.

39. صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الإسكندرية، بدون دار نشر، 1988.

40. عادل حسونة، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1989.

41. عادل الجودة، **الحوافز**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سوريا: دمشق، 1983.

42. عايدة سيد خطاب، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1999.

43. عايدة سيد خطاب، علي محمد عبد الوهاب، إدارة **الأفراد والعلاقات الإنسانية**، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1993.

44. عبد العزيز أبو نبعة، **كيف تربح إنتاجية موظفك وتزيد الربحية؟**، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004.

45. عبد المجيد مصطفى عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، عمان: دار زهران للطباعة والنشر، 1999.

46. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الأفراد**، حلب: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1982.

47. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، **إدارة الموارد البشرية: الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية**، جامعة المنصورة: كلية التجارة، دون سنة نشر.

48. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة زهران: الجامعة الأردنية، 1991.

49. عمر وصفي عقيلي، **إدارة القوى العاملة**، عمان: دار زهران للطباعة والنشر، 1992.

50. علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004.

51. علي محمد عبد الوهاب، **إدارة الأفراد**، القاهرة: مكتبة عين شمس، ط1، 1975.

52. علي محمد عبد الوهاب، **إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء متميز**، جامعة عين شمس، كلية التجارة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000.

53. علي السلمي، **إدارة السلوك التنظيمي**، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2004.

54. عمر السعيد وآخرون، **مبادئ الإدارة الحديثة**، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2003.

55. عبد الفتاح محمد دويدار، **أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته**، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000.

56. فاروق عبده فليه، السيد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2005.

57. كارن لين، **توظيف وإدارة الأفراد**، ترجمة فؤاد هلال، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995.

58. كشرود عماد الدين، **علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث**، منشورات جامعة قار يونس، 1995.

59. كامل محمد عويضة، **علم النفس الصناعي**، لبنان: دار الكتب العلمية، 1996.

60. كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.

61. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار الشروق، 2005.

62. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان: دار وائل، 2001.

63. محمد مرعي مرعي، **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي**، القاهرة، ط1، 2003.

64. مايكل راموند، سوزان شيلي، **مرشد الأذكياء الكامل: تحفيز الأفراد**، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001.

65. محمد ماهر عليش، **إدارة الموارد البشرية**، الكويت: وكالة المطبوعات، دون سنة نشر.

66. محمد شفيق، **العلوم السلوكية: تطبيقات في السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.

67. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2003.

68. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، عمان: دار مجدلاوي للنشر، 2002.

69. مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي**، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.

70. محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، 2005.

71. مصطفى كامل أبو العزم عطية، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، بدون سنة نشر.

72. مدحت محمد أبو النصر، **بناء وتدعيم الولاء المؤسسي**، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، 2005.

73. محمد عدنان النجار، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، بدون دار النشر، دمشق، 1993.

74. محمد جمال الكفاني، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، القاهرة: الدار الثقافية للنشر، 2007.

75. منال طلعت محمود، **أساسيات علم الإدارة**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003.

76. محمد عبد الفتاح المغربي، **إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، جامعة الزيتونة الأردنية، ط1، 2003 .

77. محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2005.

78. هاشم زكي محمود، **الجوانب السلوكية في الإدارة**، الكويت: وكالة المطبوعات، ط3، 1981.

II. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Blondin fabi , gestion des ressources humaines, université canada , 1993.
2. Dapres n.s.timasheff: sociological theory…my .double day,1995.
3. Don Hellriegel- John W.Slocum, Management Des rganisations, 1e Tirage, Edition De Boeck Université, 2006.
4. Doone elly ,fundamental of Management, Home wood ,Illions;giwin ,1990.
5. Mondy .R.Wyne and Robert .M , Human Resources Management , Prentice Hall , Without giving out the publishing Country, 7th ed ,1999.
6. Moessinger P, Les fondements de l'organisation . P U F . Paris , 1991.
7. Patrice roussel, Rémunération,Motivation et satisfaction au travail, paris:Economica ,1996.
8. Visse Bellone: amélioration des condition de l'homme et de travail ED . Paris . 1977
9. Wagner. and Hollenbeck, j, management of organizational behavior, prentice hall, new jersey, 1992.

III. الرسائل الإلكترونية:

1- عادل بن ماطل الجريد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007، متاح على:
www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year5/pa3/m_as_11_2007.pdf.htm

IV. المجلات:

1. رشيد شبيل العجمي، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، مجلة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 1999، المجلد13، (www.economics.kaau.edu.sa).

2. سهيلة محمد عباس، علي عبد الجاسم العاملي، **الإرهاق الوظيفي و ساعات العمل المرنة و دورها في تنمية الدوافع المرتبطة بالعمل**، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الرابعة : العدد 31، نوفمبر 2006، (WWW. ULUM. NL).

V. المواقع الإلكترونية:

1. بدون اسم، فن التحفيز، متاح على (www.blagh.com/najah/vbox5q5s.htm).

2. أروى شلبي، **آلية التكامل بين الأداء والتحفيز**، متاح على (www.kenanaonline.com).